Drucker Workshop
for Studies of
Peter F. Drucker's Management Philosophy

Annual Report 2011 [II] ドラッカー学会年報 Vol. 6

Civilization and Management

文明とマネジメント

ドラッカー・スタディーズへの展開

ドラッカー学会編集委員会［編］

ファシズムは適法性や継続性を重視する．そして，それが観察者の目を曇らせ，かつその革命的性格の認識を困難にする．――『「経済人」の終わり』

本物の変化とは人が行うことであり，一時の変化は人が言うことである．話にばかり出てくるものは一時のものである．――『ネクスト・ソサエティ』

神学は信条が消えた後も生き残る．――『傍観者の時代』

成果のあがらないもの，希望のないもの，報われないものを継続すべきことを正当化するための議論が，単なる言い訳以上のものであることは稀である．――『創造する経営者』

人間は，いかなる肩書や地位をもとうとも，明日を知ることはできない．したがって，昨日いかに勇気があり，賢明であったとしても，その決定や行動は，今日になれば，問題あるいは危機，愚かさとなる．――『経営者の条件』

戦時や自然による大災害時には，答は簡単である．社会の生存が，社会の一機関の生存よりも優先する．――『ポスト資本主義社会』

戦後10年，そこには新生日本があった．驚くべきことに，あくまでも日本としての日本が生まれていた．ここでも，人類の歴史上，戦後日本には似たものがなかった．とはいえ，戦後日本の奇跡については説明がつく．それは主としてマネジメントの成果だった．――『プロフェッショナルの条件』

「責任」は同時に「権限」を意味する．一方があって他方がないということはありえない．――『現代の経営』

Drucker Workshop
for Studies of
Peter F. Drucker's Management Philosophy

Annual Report 2011[II] ドラッカー学会年報 Vol. 6

Civilization and Management

文明とマネジメント

ドラッカー・スタディーズへの展開

ドラッカー学会編集委員会［編］

目　次

〔巻頭〕Prefatory Notes

巻頭の辞〔藤島秀記(本会代表代行)〕 …… 2
Prefatory Statement

[インタビュー]第二の船出に向けて――ドラッカー学会代表退任の挨拶を兼ねて
〔上田惇生(本会前代表)〕 …… 3
Our Starting Over for “Drucker Millenium”

〔研究論文〕Research Papers

パラダイム転換迫られる日本の経営――ドラッカーが見てきた可能性と限界
〔藤島秀記(本会代表代行)〕 …… 12
The Road Map of Japanese Management to New Hights

NFLタンパベイ・バッカニアーズにみるプロスポーツ組織の社会的責任
――社会貢献活動を通じた戦略的なビジネス基盤の構築
〔福田拓哉(新潟経営大学)・種子田穣(立命館大学)〕 …… 34
CSR and Business Development of Professional Sports: The Case of Tampa Bay Buccaneers

ドラッカーの科学的管理法の評価をめぐって〔岸本秀一(金沢星稜大学)〕 …… 50
Drucker’s Evaluation about Scientific Management

「サービスの工業化」とドラッカー〔田中浩子(大阪成蹊大学)〕 …… 62
Reconsideration of “The Industrialization of Service”: from a Point of View of the Drucker Theory

マスキー法に見る企業の社会的責任〔石川敦夫(㈱リガク)〕 …… 75
The Corporate Social Responsibility in Response to Muskie Act

ドラッカー思想の実践例としてのCKI――ホワイトカラーの生産性向上を目指して
〔桑江曜子・北川聡・前島克好(キヤノン㈱総合R&D本部CKI推進センター)〕 …… 88
Canon Knowledge-intensive Staff Innovation as a Practical Example of Drucker’s Thought:
Aiming at High Knowledge-Worker Productivity

ピーター・F・ドラッカーに学んだ三人のコーチング・マスターのコーチング原理と
彼らのエグゼクティブの実践に対する意義〔安井猛(尚絅学院大学総合人間科学部)〕 …… 104
Principles and Practices of Three Coaching Masters Who Learned From Peter F. Drucker and
Their Significance for Today’s Executive Practice in Japan

ドラッカーの「知覚」概念への心理学的アプローチ――社会生態学への心理学
の導入可能性の検討〔佐藤等(佐藤公認会計士事務所)〕 …… 124
Psychological Approach to Concept of Drucker’s “Perception”

非定住的思考の起源――ツヴァイク, ラーゲルレーブ, ムージルをめぐって
〔井坂康志(東洋経済新報社)〕 …… 139
The Origine of His Nomadic Approaches: In Reference with Zweig, Lagerlöf, and Musil

〔論考〕Essays

ドラッカーの社会生態学手法で太平洋戦争終結直前における民衆の価値観変化を探る〔大木英男(㈱CPP)〕 …… 166
A Study on Japanese Value Consciousness Change Before the Pacific War by Drucker's Socioecological Way

ドラッカーとマネジメントの哲学としての「自己目標管理」〔福山穣(社団法人中部産業連盟)〕 …… 186
Drucker and his Management Philosophy, "Management by Objectives and Self-control"

ドラッカーと実業人渋沢栄一に関する一考察――渋沢栄一の企業要領を中心として〔伊藤末高(トモニホールディングス㈱)〕 …… 201
A Study on Eiichi Shibusawa's Management Thought: The Main Focus is Shibusawa's Business Manual

経済社会シミュレーターによる政治経済分野での「知的生産性向上」の可能性――東洋思想からのアプローチ〔山縣俊夫〕 …… 215
Increasing Productivity of Knowledge Work in Political and Economic Sphere, Using Economic Social Simulator

専制とマネジメント〔丸山有彦〕 …… 237
Tyranny and Management

[書評]『経験からの学習――プロフェッショナルへの成長プロセス』〔中野羊彦(日立総合経営研修所)〕 …… 244

〔講演録〕Lecture Notes

[講演]われわれがドラッカーに学んだもの〔小林陽太郎(富士ゼロックス㈱元取締役会長)〕 …… 250
What We Learned from Drucker

[講演]『現代の経営』と私の経営〔茂木友三郎(キッコーマン㈱名誉会長)〕 …… 256
My Business Life and *The Practice of Management*

〔活動報告〕Our Annual Activities

会員へのお知らせ …… 266
Notice

会計報告等 …… 268
Accounting and Other Reports

支部・研究会の活動 …… 280
Branch Groups' Study Activites

『文明とマネジメント』バックナンバー目次 …… 290
Back Numbers

『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針 …… 298
Instructions for Authors for *Civilization and Management 2012*

巻　頭

Prefatory Notes

巻頭の辞
Prefatory Statement

藤島秀記
Hideki Fujishima
（本会代表代行）

ドラッカー学会の皆さん，こんにちは．学会創立6年目を迎えた今年，本年2回目の本誌『文明とマネジメント』（Vol.6）をお届けいたします．

ご一読いただければおわかりのように，集録された論文はどれも質的にも大変高くなってきております．なかには国際的な水準から見ても群を抜くような作品も出てきており，うれしい限りです．

本誌は，ドラッカー学会唯一の機関誌です．会員の皆さんにおかれては，今後いっそうに研究活動に精進され，その成果が本誌の質の向上にさらに反映されるよう期待しております．

6年目を迎えた現在，本学会も会員数が800名を数えるほどの大所帯になりました．いっぽうで現下の日本の状況から見て，われわれの社会的使命もいっそう大きくなってきています．これまで学会が培ってきたコミュニティ活動の要素を守りながら，いかに学術的に高いレベルを目指す機能的組織に生まれ変わるか，これこそが最大の課題でありました．

そこで事務局を大学という教育研究機関に移すことで，今後，長い期間にわたって大学と研究者，産業人と連携を深めていく道を選択いたしました．詳細は学会ホームページや本誌「活動報告」の「会員へのお知らせ」をご覧ください．

学会創立以来，代表を務めてこられました上田惇生先生が，このほど病気療養のため，代表を退任されることになりました．ご本人の意志を尊重し，一日も早い回復を念じ，新たな学会への貢献を祈るばかりです．

新しい代表と体制については，速やかに理事会で検討し会員の皆さまにお知らせいたします．

今後，会員各位におかれましては，いっそうのご指導とご鞭撻をお願い申し上げます．

［インタビュー］

第二の船出に向けて
――ドラッカー学会代表退任の挨拶を兼ねて
Our Starting Over for “Drucker Millenium”

上田惇生（本会前代表）
Atsuo Ueda
インタビュアー／構成　井坂康志（編集委員）
Yasushi Isaka

世界は望ましい方向に向かいつつある

――日本は歴史的転轍点にある．現状をどう見ているか．

上田　今日のわれわれの時代を歴史的な俯瞰において，すなわち歴史の継続性の視点から見るならば，新しい秩序が出現するであろうことはかなり自信をもっていえる．もしそうならないならば困った状況というべきである．

ドラッカーは数百年に一度の転換期が1965年あたりにはじまり，2020年頃に完了すると見た．あと10年もすればまったく異なる文明社会が成立する可能性があるということだ．特に日本が世界より一足先にポストモダンの社会に入ろうとしているという印象がある．

モダン（近代合理主義）に続くポストモダンの社会の最大の特徴は，正解どころか正解らしきものさえ存在が疑わしい社会というところにある．震災後の社会をどう創造していくかという問いに唯一の正解などない．岩手，宮城，福島すべて違う．むしろ正解のない問いをどこまでも問い続けること，それこそがポストモダンの社会を生きる者の宿命である．

だが，考えてみれば，正解のない社会とは，世界のありのままの姿を映した社会でもある．欧米も日本も，デカルト以降理屈だけですべてが解決し処理しうるかのごとき思考法にあまりに毒され過ぎてきた．しかしそのような考えが正しかったためしなどない．ようやくにして現実が迷妄を払底しつつあるのを感じる．世界は確実に望ましい方向に舵を切っているということだ．

――必要とされる考え方は．

上田　ドラッカーは変化を見出したならば，その変化を利するための方法を考

えよという．ならば，この大変化を機会ととらえなければいけない．今次の震災に伴う原発事故などは，日本に限らず世界中に衝撃を与えた．人間の力ではコントロール不能な側面の存在を知らせた．これほど貴重な教えはない．日本の近代史を振り返れば，黒船以降から技術的不調が社会と人の感性を刺激し，変革のための行動を促してきた．そして今まさに日本が最も得意としてきた方法で機会を切り拓くべき時にあるといえる．奇策はいらない．理想を求めて，手持ちの道具であらゆる事態を想定しつつ，ケースバイケースに進むことだ．「想定外」などというプロフェッショナル失格の言い訳など使ってはならない．プロたるものはつねにあらゆる事態を想定しなければならない．

程度の差はあれ深刻な状況にあることは世界中どこも変わらない．うまく処することができれば，日本は次の世界のモデルとなる．そうなることによって世界のお役に立てる．そうでなければ，亡くなった方や被災した方々，そして日本の災禍を目の当たりにした世界の人々に申し訳が立たない．

石臼を見ながら同時に丘の上を見る

──ドラッカーが現状の日本を見たならば何と言うだろうか．

上田　「日本の皆さんは，西洋が合理の化け物のごとき神学の体系化に汲々としていた中世に『源氏物語』をはじめとする壮大な知覚の文物を生み育んだ民の末裔である．そして世界で最初にマネジメントを実践した渋沢栄一や岩崎弥太郎の末裔でもある．世界史の奇跡としか呼びようのない明治維新を成功させた偉人たちの子孫である．継続と変革のなかにバランスを見出し，成果に結び付けてきた国民である．力はすでに備わっている．次の社会をどうしたいのか．」そう諭してくれたのではないか．

ドラッカーは，転換にあたっては，しかるべき身繕いを要するとした．恐らく今回の日本の災禍は，新たな文明への転換を迫る事件の一つとなるだろうと思う．現在何を考え，何をなすかが，次の文明の様態を決定する．石臼を見ながら同時に丘の上を見ることが，今ほど必要とされる時代はない．

ドラッカーの世界観の根底には生物としての社会があった．イノベーションさえ，継続のための条件だった．人間も社会も，何よりもまず存続し，継続しなければならない．今日本人が考えるべきことは，日本の社会を文明転換に適応した形で進化させ，次の世代に渡すことである．それこそが至上命題である．

そのためには，日本を復興しつつ，再び創造することである．創造は継続のための手段だ．継続に必要な語彙やコンセプトとして，知識社会，マネジメント，イノベーションなどが役に立つ．むろんそれらも呼び水に過ぎない．必要なコンセプトの多くは未だ発見されてもいないし手にされてもいない．ポストモダンの社会には，いまだ世界そのものの成り立ちを説明しうる語彙がない．そこから先は，われわれが実際に生きてみて見出し，手にしていくしかない．ポストモダンの社会は生やさしいものではない．しかも合理によるモダンの社会とは本質的に異なる社会である．

──これは日本特有の問題か．

上田　違う．今日本が直面する苦難を日本のみのものと考えるのは間違いだ．世界全体が巨大な断絶の渦中にあるとの認識が必要である．その認識なくして時代は拓けない．確かに日本は環境・エネルギー・経済沈滞・少子高齢化など巨大な悪魔の挽き臼のなかにあるかに見える．しかし，それを一面的に衰退と捉えるのは誤りだ．異なる尺度を用いれば，新たな発展の前夜，雌伏の時代たりうることに気づくべきである．

いずれも先進国共通の課題であって，どの国も多少のタイムラグはあっても近い将来直面するものばかりだ．中国さえ例外ではない．ドラッカーはそれらの課題を第三ミレニアムの問題と名づけた．

日本は先進国共通の課題に一歩も二歩も先んじて踏み込んだチェンジ・リーダーなのだという自覚を持つべきである．状況は，ちょうど150年前にアジア諸国のなかで精神文化を保持しながら唯一西洋化をなしとげたあの世界史的な場面を思い起こさせる．「もう一つの明治維新」が再び日本自身の手によって成し遂げられるか世界が注視している．

ドラッカーが古典的知の正系となる世界

──ドラッカーとの関係で説明してほしい．

上田　特に今次の震災からポストモダンの社会のための語彙やコンセプトの模索がはじまった．震災前では語られなかったことが語られ，使われなかった語彙が使用されるようになっている．実はここからが重要なのだが，ポストモダンの語彙がドラッカーの語彙とみごとに符合するのに人々が気づきはじめている．もはやポストモダンの世界とはドラッカーの世界と同義でさえある．

ここ数年のドラッカー・ブームはそのような下地があってのことと理解する必要がある．確かにそれらの語彙が知覚の国たる日本で最も早く受け入れられ，理解されたのは事実だ．しかし，ドラッカーはすでにあらゆる文化圏の人々の知の琴線に触れている．今ではそれが世界の潮流になっている．

さらに一歩進んで，ドラッカーの作品が世界中で読まれ，彼の書くものがいわゆる経営学や社会学を越えて，すでに古典的な知の正系に位置づけられるようになっている．彼はポストモダンに関する語彙を創造し，紡ぎ続けてきた．初期の『経済人の終わり』(1939年)，『産業人の未来』(1942年)から，『現代の経営』(1954年)，『断絶の時代』(1969年)，『マネジメント』(1973年)を経て最晩年の『ネクスト・ソサエティ』(2001年)にいたるまで，変わることなく一つの正統的な思想構造が示されている．その思想構造がポストモダンに関わる世界認識だった．

――その中核的主張はどこにあったのか．

上田　いかなる組織であれ権力には正統性が伴わなければならないということ，そして継続を志向するには日々の変革を不可避とすることなど，原型的な思想が作品ごとにテーマを変え，ディテールを変え，繰り返された．1000頁を超える大著でも一気に読めるという驚異的な可読性は，その構造の確かさが保証している．構造の確かさが驚異的に柔軟な非定住的思考の支柱となっている．言い換えれば，現実の世界が彼の語彙にようやく追い付いてきたということだ．その代表格がマネジメントであったに過ぎない．

では，なぜドラッカーが広い意味での社会科学者として，例外的に世界的なポピュラリティを獲得しえたのか．優れた社会科学者はほかにもいるが，必ずしもすべてが世を去った後まで世界性を継続的に保ち続けたわけではない．

それはドラッカーだけが，モダン以降の社会に関わる論者が描きえなかったことを意識的に語りえたためである．意識して行ったと言うところに，彼をして「20世紀に身を置きながら21世紀を支配する思想家」とする根拠がある．

野心と冒険に満ちた旅

――そのなかでドラッカー学会の果たしうる役割とは何があるだろうか．

上田　われわれの前にあるのは，野心と冒険に満ちた旅だ．ドラッカーは既存の学問領域を超えている．ならばドラッカーを研究する者，実践する者も既存の学問研究を超えていい．テーマ選びもドラッカーを超えてしまって何ら問題はないばかりか，推奨されるべきである．

ドラッカーのものの考え方，問題意識と方法論を使用して，何ができるかを考える．それは思想と実践を両輪とする文明史的事業といってよい．

そんな分類不能の思想家を21世紀にいかに位置づけるか．知的冒険の旅が今はじまった．現在わかっていることは，先も言ったようにドラッカーとはポストモダンの論者であったことだ．そこがドラッカー理解の急所である．ドラッカーは，ポストモダンには言葉がないといいつつ，言葉でそれを書いた希有な才能を持つ思想家であり，世界観の変化の書き手であった．ドラッカーに固有の変わらざる部分を，変化してやまぬ実践とともに明らかにしていくことが求められている．

ドラッカー学会とは，社会全体からすれば小なりと言えど，立派な歴史の推進機構である．会員はみな一流である．この学会は大切に育てていけば必ず巨木の森に成長する．したがって火を消さないことが至上命題だ．現在は社会全体もそうだし，会を取り巻く環境も激変しつつある．そんなときこそ，マネジメントが必要とされる．マネジメントこそがポストモダンの社会の骨格を構成する要因の一つである．

――発展の礎をどう築くか．具体的に説明してほしい．

上田　ドラッカー学会のメンバーは，21世紀の知識社会の構成員であって，ポストモダンの担い手である．行うべきことは，そのポストモダンの言説の根幹を探求し，現実的な成果につなげることだ．繰り返しになるが，ポストモダンの語彙とコンセプトを現実のなかで見出し，現実のなかで成果を創造することだ．いずれもささやかな活動かもしれない．しかしそのささやかさが文明の駆動力となる．日本社会をめぐる現下の状況が，ドラッカー学会による格段の貢献を必要とするにいたっている．いずれ，この主題の探求は文明のラディカルな改鋳を伴うものとなる．

永続のための条件

――今後必要と考えられる組織的条件は何か．

上田　ドラッカー思想による貢献を文明史的事業ととらえるならば，まず考えなければならないのは組織の永続性である．学術とともにコミュニティを持つ

ところが本会の最大のすぐれたところであり，世のモダンの時代の残滓たる学会と一線を画するところだ．コミュニティは皮膚や粘膜に似ている．それがなければ内的機関と外的環境が適切にコミュニケーションできなくなる．

しかし，なくてならないものでありながら，それだけに依存するならば，知識組織としての基礎力を低下させる危惧がある．かりに同好会としての規模と活動にとどまるならば，数年で消滅する惧れがある．絶対に避けなくてはならない．

今やドラッカー学会も同好会としての域を脱し，社会的機関としての永続性を志向するために，組織的・事務局的な基盤を築かなければならないところまできた．現在の学会組織が磐石とは思わない．脱皮したての海老のような軟弱なものでしかない．やがてはしかるべき骨格を手にしなければならない．そのときに学会としてマネジメントの成立を見ることになる．

2005年の11月に船出をしてから現在まで6年が経過した．会員も800名にまで成長した．これは成長の終わりではない．6年間は助走に過ぎない．いよいよその助走が終わった．本格的な跳躍と成長の時期にいたった．今日の日本社会と同様に，ドラッカー学会にも第二の船出が必要である．学会もまた「もう一つの明治維新」を行うべきときがきた．

――組織の変化についてドラッカーは何と言っているか．

上田　組織はある時点をもって質の変化を必要とする．ドラッカーは，これを「組織は成員300人から1000人の間の時点をもって甲殻ではなく骨格を必要とする」と表現した．ある一定の規模と複雑さに達するや，組織は構造とマネジメントを必要とするということだった．学会もいよいよその段階に達した．しっかりした骨格を持たない限り，成長はおろか自らの体重を支えることもできないポイントに達した．

コミュニティのよさを併存させながらドラッカー研究という学術団体としての社会的な機能を遂行することが大切である．

ドラッカー研究には二つの側面がある．ドラッカー・スタディーズとドラッカー・プレミアムである．前者は本誌が追求してきたものであり，後者は北海道に発し成果をあげつつあるものである．

加えて大学という教育研究機関に事務局を置き，各大学との研究者との連携を深めることが，学会に心臓部と骨格を与える．50年，100年，さらには1000年永続しうる基盤の形成に意味を持つ．先般学会が明治大学の「文明とマネジメント研究所」に事務室と会議室の供用を受け，研究と実践の連携をスタートさせたことは，組織的な骨格を得るうえでの妙策だったと考えている．

ドラッカー・ミレニアム――「1000年学会」への旅立ち

――なぜ「文明とマネジメント研究所」だったのか．

上田　ドラッカー学会は先の創立以来，会員が社長を務めている民間企業（㈱ダイヤモンド住宅）に非公式に居候させていただいてきたが，他の多くの学会同様事務局を高等教育研究機関である大学内へ移転するべく検討打診を進めてきたところ，ドラッカー研究の深化と研究人材の育成を目的に「文明とマネジメント研究所」を設立するなど，ドラッカー思想の研究と実践に注力中の明治大学から同研究所の事務室，会議室の供用を受けられることになった．

何より学術機関による物理的な活動拠点の供用は，ドラッカー学会の心臓部と骨格を形成するうえで不可欠の要因であり，組織の永続性を担保する上での必要条件である．そのような条件面からの検討を経て，事務局移転が会の新たな成長のための土台として必要と判断した．

今後連携先は多様化していくだろう．海外も含めて今後も研究と実践の連携先は広く開かれたものとなる．

実はドラッカー学会がこのような創立6年にして迎えた第二の船出ともいうべき重要な段階に達した折も折，がんの切除とそれらに続く療養に相当の時間を要することが明らかになった．治療とリハビリに専念し，一日も早く回復して再び学会に貢献したく一時の休養を願い出たところである．

私は立命館経営大学院での授業では，必ず「何をもって憶えられたいか」を聞くことにしていた．不断に業容を変えて進化を続ける乾物メーカー京都山城屋の専務・真田千奈美さんの答えが，「創業100年の山城屋を永続する1000年企業に育てることである．そして，革新と共に身の丈の幸福感を追い続けることであり，その礎を創った者として憶えられたい」だった（「山城屋おんな三代経営記」）．

この心意気あれば山城屋は必ず1000年企業となるだろう．そして企業に1000年企業があるのならば，学会にも1000年学会があってよい．私もまた1000年学会の礎を創った者の一人として憶えられるならば，これに勝るよろこびはない．しかもこの想いは本日この草創期において学会会員たることを選択された800人の同志の想いでもあると思う．

研究論文

Research Papers

パラダイム転換迫られる日本の経営
——ドラッカーが見てきた可能性と限界
The Road Map of Japanese Management to New Hights

藤島 秀記
Hideki Fujishima
（本会代表代行）

Summary

This paper investgates the paradigm changinging views on Japanese Management. It became clear that Drucker's vision of management required a deep understanding of the humanities, history and cultures. He himself defined management linking it directly to human diciplines and each country's cultural context. What I have attempted to do here is to discern what Drucker saw Japanese management and how to ground it in our historical and cultural context and practice in the global economy. It is my belief that practiced keeping with Drucker's vision, Japanese management may offer hope for 21 century's business world.

はじめに

本稿は，2011年4月の「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」で発表した研究ノートに大幅な加筆修正を加え再構成を行ったものである．本稿で明らかにするものは主として次の2つである．1）ドラッカーは日本の経営についてどう見てきたか．とくに強く警鐘を鳴らしたものは何であったか．2）前項を踏まえた上で日本の経営をどのように改革すべきか．

とくに 2）については，私ひとりの力で太刀打ちできるテーマではない．今後，学会や研究会で多くの叡智を集めて取り組みたいと考えている．したがって本稿では，そのための問題の所在と考えるべき方向性を提示できれば幸いと考えている．

Ⅰ.「日本的」であることの意味

最初に検討しておかなければならない問題は，「日本的経営」という場合の

「日本的」の言葉の解釈である．「日本的経営」といえば，周知のように終身雇用，年功序列など主として高度成長期の慣習，制度によって創られたビジネス・モデルを指している．

ところがこのテーマで話をしようとすると，「いまやそんなビジネス・モデルをとっている企業はどこにもありませんよ．これからはグローバル経営でないと国際競争に勝てないのですから」と頭からテーマそのものを否定する人がいる．

こんにちの厳しい国際競争において，かつての「日本的経営」で競争に勝てると考える人はほとんどいないであろう．しかし日本の経営の未来を考えるとき，過去の歴史が現在にどのような形で反映されているか，そうした顕在化した断層の中から未来への手がかりを探り出そうとするのが，研究者の姿勢ではないだろうか．閑話休題．

「アメリカ（的）経営」「ドイツ（的）経営」「日本（的）経営」というように，その国の文化，国民性，制度……によってマネジメントあるいはガバナンスの型が形成されてくることは，ドラッカリアンの多くの人は知っていることであろう．

ドラッカーはその国の文化とマネジメントについて次のようにいう．

> 「マネジメントは，事業における人間に関わることである．したがってそれぞれの国，それぞれの土地の文化と深い関わりを持つ．マネジメントはいずれの国においても，同じ役割を果たすが，その方法は大きく異なる．マネジメントが直面する基本的問題の一つは，自らのマネジメントに組み込むうる独自の伝統，歴史，文化を判別することである．日本の成功とインドの若干の後進性との差は，日本が輸入したマネジメントの概念を自らの文化土壌で育てたことに原因がある」[1)]

またドラッカーは，マネジメントには基本と原則があるという．それは企業や他の組織においても置かれた国や文化の状況に適応していなければならない．「この事実に反するものは，例外なく時を経ずして破綻するという事実だった」[2)] と国と文化の状況への適応を協調する．したがって「○○的」という属性が明らかになるのは，マネジメントが，その時代の国，社会，文化の求めている状況にフィットし，成果を上げている場合にのみ有効性をもつことになる．

かつてドラッカーは筆者と交わした書簡の中でコーポレート・ガバナンス[3]についてアメリカ，日本，ドイツの3カ国を比較しながら，概略以下のように語っている．

〈**コーポレート・ガバナンスは国のニーズによって決まる**〉

コーポレート・ガバナンスは哲学の問題でもなければ，文化の問いかけでもない．その時代の社会の要請によって決まる問題である．アメリカが株主利益至上主義をとるようになったのは，アメリカ社会が変化し，企業のパフォーマンスの主な利害関係者が年金基金や信託基金の機関投資家に移行したことが主な理由だと，ドラッカーは指摘する．すなわち当時のアメリカでは，株主を重視することがすなわち従業員の生活を守ることと同じ意味を持ったのである．

日本が戦後，従業員がガバナンスの主人公として登場したのは，それが終戦当時の日本社会の圧倒的なニーズだったからだという．戦後何百万人という復員者や失業者の雇用の確保こそが，国家の最優先課題であり，また当時の激しい労働争議の嵐は日本社会を転覆しかねない勢いでもあった．この戦後の国家的ニーズが，終身雇用制と年功序列主義，企業別労働組合を柱とする，いわゆる「日本的経営」を形成する主因になったとする．

ドイツの場合は，社会の関心はワイマール共和国を崩壊させ，ヒットラーを政権の座に押し上げた階級闘争をなくすことであった．そのために出した回答が社会市場経済であり，労働者の経営参加を認めた共同決定法であった．

以上が物語るのは，その国の置かれた状況によって，コーポレート・ガバナンスに影響を与え，その国特有な国家の顔がつくられうることを明らかにしてくれている．

Ⅱ．日本的経営はどこからきたか

巷間いわれるように，確かにドラッカーは日本を研究の対象に入れているだけに，日本人以上によく日本を理解している人でもあった．

ドラッカーの日本への関心は，1933年に彼がロンドンでの新聞記者時代に，雨で突然とび込んだ展覧会での日本美術に魅きつけられて以来といわれている．日本人の繊細さ，豊かな感性に興味を持ち，やがては非西欧で一滴の血も流さず大改革を遂げた明治維新と，それを成し遂げた日本人の国民性，文化に

深い関心を抱くことになる．

1639年（寛永16年，三代将軍・家光）から1853年（嘉永6年，ペリー浦賀来航）までの214年間，日本はいくつかの例外を除いてほぼ全面的に鎖国令を布いていた．それがわずか15年後には開国し明治維新を断行し，やがて世界で非西欧国としてはじめて帝国列強の仲間入りをする．また第二次世界大戦における敗北，そしてその数年後には“奇跡の経済発展”を実現する．

ドラッカーが来日（1959年）したころの日本は，まだ戦災による都市の廃墟が多数残り，企業のほとんどは中小の商店に近い規模であった．やがては“金の卵”と呼ばれる若き「産業戦士」が農村から都会の工場へ続々と送り込まれてくる．

現在の中国の経済成長が，豊富な農村の労働者によって支えられているように，いまから約半世紀前の日本の“奇跡の高度成長”も，農村からの労働力の流入によって達成されたのである．

ドラッカーは，経済を成功に導いた経営思想とマネジメント・システムに終始関心を寄せ，多くの論評を残すことになる．たとえば次の一節は，日本人自身にも気がつかない日本人の資質であろう．

「日本人は何か大きな壁につきあたると，一夜にしてものを変えてしまうという能力をもっている」[4]と．この一文は1639年の鎖国，214年後の明治維新の改革，戦後の奇跡の繁栄について語ったものである．しかし，この後に続けて「これは過去のことだ．日本人はいま新たな挑戦を受けている．さらなる変化を行わねばならない時期に直面している」と警告を発している．この点について後述することにしよう．

以下，ドラッカーの日本および日本人観のいくつかを見ていこう．

〈**日本人にある二極性――パラドックスが並存**〉

「日本人はいっぽうで閉鎖的な地域社会の中でルールを守ることが求められる．すなわち協調性と年功性が要請される理由である．そのいっぽうで日本市場での競争は激しい．教育の中にも，この激しい競争世界は持ち込まれている．この競争世界に勝ち残るには，個人主義的な自由放任さを持たなければならない．協調主義と個人主義というこの両極性は，日本人にとって何の矛盾もなくパラドックスが並存する．そこにあるのは対立ではなく，北極があれば南極もあるという並存に対する許容である．この両極性は，今後も日本社会の中心的

な流れになっていくものと思われる」[5)]

かつてドラッカーは『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌[6)]のなかで，日本ほど業界が多く，しかも業界内での競争が熾烈な国はない．しかし日本人は，こと国の危機に直面すると，見事に個人の競争をいったん止めて，呉越同舟になる．かつて日本株式会社といわれた原点は，こうした日本人の国民性に起因していると観察している．

さらに日本の繁栄を可能としたものとして以下の3つを上げている．第1は私利私欲を捨て国益を優先させた「ガバナンス思想」(今回の3.11の大震災後でも利益より援助と復旧を優先した企業が多くあった)，第2は「終身雇用制」という名の長期雇用制度，第3は品質優先のものづくり哲学をあげる．なかでも3番目の品質管理は，戦後，アメリカのウエスタン・エレクトリック社の技術者を招いて開いたTQC(Total Quality Control) セミナーによって，日本の産業界の指導者はその重要性を知ることになる．

1947にはエドワーズ・デミング，ジョセフ・ジュランなどのアメリカの品質管理の権威が来日し，8週間に及ぶアメリカのQC活動の実際を紹介することになった．このQC活動セミナーに参加した経営者は，学んだノウハウをそれぞれの会社に持ち帰り，日本企業の各社でQC活動の実践が始まることになった．

やがてQC活動は，職場単位のトータル品質向上活動として，戦後日本の企業復興の“切り札的存在”となり，今日に至るも日本のものづくりの原点となっている．

ドラッカーの日本初来日[7)]は1959年である．来日後，東京で「経営の水平線」をテーマに講演し，多くの経営リーダーを前に「世界はいま構造転換が始まりつつある」ことを力説した．その内容は，それから10年後に著される『断絶の時代』のコンセプト，「知識」を中心にした新しい産業社会の到来を随所に窺わせるものであった．

『断絶の時代』の日本語版への序文のなかで，ドラッカーは日本の明治維新における劇的な改革は，世界史上例を見ない画期的な出来事だという．本書の執筆を思いいたったのも，明治維新と過去20年間に成し遂げた非連続な転換が思考の出発点をなしていると述べている．そして明治維新の成功の要因として，次のようにいう．

〈日本資本主義の形成者たち〉

「明治維新における日本の成功を，日本人は“日本の西欧化”だとよくいう．そうではなく“西欧の日本化”を日本人自身の手で行ったことである」[8)]

ドラッカーがいう“西欧の日本化”とは，西欧から移入した技術，制度を実践の段階で日本人の身丈に合うように改良を加えたということであろう．

200年有余の重い鎖国の門扉を押し開いたのは，江戸期後半の藩の下級武士たちの武士道精神であり，他方でドラッカーの指摘する西欧のすぐれた技術(鉄砲，蒸気機関など) の活用であったことは，いまや定説になっていよう．

この点で東畑精一氏は，明治における日本資本主義の形成について次のようにいう．

「旧士族の娘が製糸工場で働き，旧士族自身が駅員となって列車を運行したのは，まさに日本の産業革命の姿であった．……旧武士階級こそ，日本資本主義の企業家精神の発揮者となり，産業の戦士となっていった」[9)]

ドラッカーは明治維新の成功は2人の男によってもたらされたという．一人は600近い企業や団体を創設した渋沢栄一 (1841 ～ 1931) であり，もう一人は世界最大クラスの三菱という企業集団をつくった岩崎弥太郎 (1834 ～ 1885) である．彼らは世界にも稀な企業家精神を発揮した．渋沢は人財の重要性を説き，岩崎は資金の重要性を説くことで，日本資本主義の勃興期に大きな貢献をしたと評価する．

岩崎流の企業家精神が，史上類を見ない早さで莫大な日本の資本形成をもたらし，他方，渋沢流の人財重視主義が，30年後に世界でも稀なる識字率と人財資源の形成をもたらしたとしている．

なかでも渋沢栄一に対しては「世界ではじめてマネジメントを実践した男として評価できる」と最大の賞賛を与える．

まさに“西欧の日本化”は，渋沢栄一の「論語とソロバンの一致」あるいは「士魂洋才」なる下級武士とその家族たちの武士道精神によって形成された，といっても過言ではない．

また人類学者の中根千枝氏は，その著書『タテ社会の人間関係』(講談社現代新書，1967年) の中で，終身雇用制が生まれる原因を概略次のようにいう．

日本は明治以来，西欧を社会構造上のモデルにおいて日本の適応を考えてきた．しかし実際には，そこには現実と理論上にズレが存在する．そのズレを日本人は「後進性」「封建性」の遺産として片付けてきたが，しかし，それこそが

日本的文化の本質を示すものではないのか．すなわちイエ，集団性，排他性，結束力といった日本人の特性が，年功型社会関係や終身雇用制を生む原因になってきたと指摘するのである．

中根氏の指摘する，日本人の西欧合理主義精神への希求と現実の日本的価値観とのズレこそが，ドラッカーのいう「集団主義」「排他主義」「恩情主義」という日本的特性と同一の文脈上にあると考えてもいいだろう．

〈日本的経営の起源〉

日本的経営を歴史的に見ると，その起源は江戸時代中期（1670年代）にまで遡る．

すでに日本的経営の原形をなす長期雇用制度とガバナンス形態，それを維持する教育システムが成立していた．その代表的なものとして知られるのは三井家の越後屋（三井八郎兵衛高利）の諸制度であろう．その特徴を以下に要約する．

1）長期雇用制度／内部昇進制度／従業員教育制度
　丁稚→手代→番頭→のれん分けの昇進制度，とくに丁稚段階での教育の徹底．

2）ガバナンス形態
　三井家の経営中核にこんにちのホールディング・カンパニーの指令塔にあたる「大元方」を設置した．大元方は同族からの出資により成り立ち，各事業（営業所）を統括，資金の過不足を調整し，事業を永続させるセンター的機能を果たした．

3）事業の永続性
　722年，三井家の家訓「宗竺遺書（そうちくいしょ）」の規定．内容は〈株の持ち分の規定〉〈相続についての規定〉〈各取締役の役割分担〉など基本原則を定めた．

江戸期のこうした企業の経済活動は，幕藩体制下での商業資本の発展とイエと集団主義という日本的経営の形成には貢献したが，明治期の日本資本主義成立の直接の原動力とはならなかった，というのがこれまでの評価であった．その理由は，家系の存続が目的の私利の追求に走り，社会性のある経済活動に結びつくことに欠けたことに起因する．しかし，そのいっぽうで井原西鶴の『世間胸算用』に見られるように，江戸期の商人の特徴として「勤勉」「倹約」「知恵」

「才覚」が芽生え，明治期以降のアントレプレナー精神が生まれる土壌となったことも否定できない．

かつてM. ウェーバーは，いまや古典となった『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』のなかで，労働者の生活態度，労働観（エートス）として，「労働」を神に与えられた使命とする「職業観」（beruf, calling）が，資本主義経済発展の重要な推進力となった，と語った．日本資本主義形成期においても，江戸期に芽生えた商人の「勤勉」「才覚」に基づく処世訓が，西欧中世と同様の作用を起こしたと見ることもできるだろう．

〈日本的経営の確立期〉

一般に日本的経営の確立期は，1920年代～30年代というのが定説になっているようだ．アメリカは第一次大戦終了後いち早く金本位制に復活したことから，日本はそれまで滞っていた国際資金が対外債券となって，いっきに国内に還流し未曾有の好景気を迎えることになった．その結果，好調な輸出に支えられて，国内産業の中でも繊維，鉄鋼，造船を中心に急成長路線を歩み始める．

しかし日本国内には構造的に深刻な問題を抱えていた．1つは明治以来，無理に急拡大してきた産業政策の結果，労働者は劣悪な労働条件の下に置かれることになった（国際的にもこの劣悪な労働条件は日本に大きな圧力となり，1911年工場法が国会を通過することになる）．2つは前項の結果でもあり，またマルクス主義の影響でもある労働組合運動，社会主義運動の高まりがあった．3つは第一次大戦後の好況は，やがてお定まりの土地ブーム，インフレそしてバブル崩壊，資産価値の急落，やがては昭和恐慌へと歩むことになる．

他方で，この時代はフレデリック・W・テイラーの『科学的管理法』（1911年），1920年代のアメリカのフォード社の驚異の発展とGMの経営革命などが，日本の財界に大きな影響を与えることになった．やがてフォードもGMも日本に上陸し，時を置かずして豊田喜一郎は，日本の自動車産業の第一歩を記すことになる．

日本的経営はこうした当時の国際的環境，国内状況に強く刺激されて，その形を整えていくことになる．なかでも工場法の国会通過は，いまだ経済基盤の弱い財界の強い反撃に遭い，施行には何年をも要することになった．その代償として，企業は自発的に恩情主義と終身雇用の立場から労働者を保護するという気運が高まった．

同時に，欧米の近代的経営を学んだ専門経営者群の登場があったことも見逃せない．明治維新に活躍した第一世代の経営者が去り，やがて第二世代として益田孝，中上川彦次郎，武藤山治，藤原銀次郎，大原孫三郎……といったプロフェッショナルな経営者の登場によって，日本の経営は新しい装いを整えることになる．それが後にいわれる「日本的経営」の原形として確立するのである．

一般に日本的経営システムはその構成要素として，以下のように経営家族主義と恩情主義（paternalism）による制度的要因によって形成されている．

1）終身雇用制度
2）年功序列賃金制度
3）企業別労働組合
4）稟議制度（集団合意性，集団コンセンサスによる意思決定）
5）談合など競争回避的商習慣
6）大企業・同一資本グループ中心の系列関係
7）官民協調によるグローバル経済対策（日本株式会社論の根拠）

この他にまだ見落としている要因もあるかも知れない．ここで改めて断っておくが，私が日本的経営の要因としてこうした要因を列挙すると，現在の日本企業の多くが制度として採用していると，誤解されることがある．現実には，その多くがもはや過去の遺物となっていることも承知している．本稿で今後明らかにするのは，なぜ歴史的な日本的経営が機能しなくなったのか，新しい環境が要求する「新しい日本の経営」をどう考えたらよいのかを検討することである．

〈ドラッカーの終身雇用制に対するプラスの評価〉

まず始めにドラッカーは，日本が第二次大戦後“奇跡の成長”を成し遂げた原因は終身雇用制に基礎を置く日本的経営にあると見なした（もっともドラッカーは90年代に入ると日本的経営が変革の足かせになっていると負の評価に転じた）．以下はその特徴を概略まとめたものである．[10)]

1）日本人の仕事の進め方は，職務の設計に基づいて行うのではない．どのように進めるかは，仕事の内容を明らかにした段階で，すべてを職場に任せる．すなわち職務に人がつくのではなく，人に仕事がつくとする．
2）あらゆる人間，トップ・マネジメントまでが退職するまで研鑽を日常の仕事とする．長期雇用制であるがゆえに教育が重視される．

3）とくに大企業であれば終身雇用制が維持されている．ひとたび雇用されれば職場が安定して保証される．
4）福利厚生が同じ程度に重視される．1920年代以降の経営家族主義，恩情主義の名残りとも考えられる．
5）終身雇用制のために，入社25年くらいまでは年功序列によって昇進させ，その間に若い社員を育てることを，マネジメントの第一の責務とされる．これが組織の強さの源泉となっている．
6）組織のあらゆるレベルにおいて，意思決定の意味を考えさせ，その責任の一端を分担させる．すなわち組織への参加の形態は，権限による参加ではなく，責任による参加である．

とくにドラッカーは，最後の組織の参加形態，すなわち権限によらず責任による参加を高く評価しているように見える．日本人の目から見れば，具体的な制度として稟議制度がすぐに思い浮かぶ．稟議制度は確かに情報の開示と責任の共有というプラスの面はあるが，いっぽうで責任の所在の回避，意思決定の遅れといった日本的経営のマイナスの面から評価されてきた．もっともこの両極端の評価が成り立つ背景には，日本企業が置かれた国際的環境の変化が大いに手伝っているだろう．

〈終身雇用制のメリットとデメリット〉

日本的経営の中核になるコンセプトが終身雇用制度であることは間違いあるまい．60年代～70年代の日本経済の右肩上がりの成長期には，外国人による多くの“日本経営礼賛論”が発表された．他方，そうした賞賛論とは別に，このテーマの研究は古く，これまでも多くの研究者によって成果が蓄積されていている．とくに日本の経営を文化的，国際比較論的アプローチから迫る研究が数多く発表された．ここではその中のひとつ，荒井一博氏[11)]の終身雇用制成立の条件を参考にしながら，同制度のメリットとデメリットを考えてみよう．

まずメリットとして以下の点が考えられる．

1）終身雇用制の下では，長期的視点で組織内のマネジメントが可能なことから，上下関係，社員関係，労使関係等が安定し易く，結果として生産性の向上につながる．
2）一般に雇用が長期に安定すると，労働意欲の向上に繋がるといわれている．平成22年度の産業経済省の調査でも，雇用の安定化が労働者の幸福

度の最大要因と結論づけている．
3) 長期雇用を採用している企業では，知識やスキルによる人的資本という財（組織力の構築）の蓄積が高まる．

前出のドラッカーが日本の終身雇用制を高く評価したのも，3) の見えない競争力といえる「組織能力の構築」に対してであった．

他方，デメリットとしては以下の諸点が考えられる．
1) 終身雇用制は組織内で集団主義的価値観，行動に結びつきやすい．結果として個人の価値観や嗜好性を奪うことになる．
2) 意思決定プロセスの合議制化は稟議制度の弊害に見るように，責任の所在を不明確にし，意思決定の遅れとなる．
3) 人的資本の蓄積には，当然高いコストを要する．業績が悪化したからといって，簡単にレイオフができない．とくに終身雇用制を維持するには従業員の継続した教育訓練のための費用が必要となる．

したがって終身雇用制度を維持するかどうかは，ある面で人的資本の蓄積効果が維持費用を上回ると判断される場合にのみ採用されることになるといえそうだ．

終身雇用制には上記のようにメリットとデメリットが必ず存在するが，考えてみれば，これは金貨の表と裏の関係に等しいともいえる．たとえば集団主義は個人の個性を奪うとして否定されることもあれば，合議的意思決定への参加を促し社員の責任感を高めると肯定される場合もある．結局，企業の置かれた状況，環境によって決まる要素が強くなる．80年代のように，日本企業が右肩上がりの成長期にあり，労働力が売り手市場で，高い熟練度を要する職種が求められる場合には，雇用が長期化する傾向が強くなる．

またこうした考え方の背景には，日本企業の競争力の源泉としての「ものづくり哲学」があったことも否めない．その代表として，藤本隆宏氏の「深層の競争力」説[12)]がある．藤本氏は，日本の自動車産業の強さの背景には，目に見えない「深層の競争力」（対立概念としてマーケティングを中心とする「表層の競争力」）の存在を指摘する．「深層の競争力」は，ものづくりの現場で発揮され，それが自動車の品質，コスト，居住性などトータルな製品品質となって競争力を強めてきた．また深層の競争力を生む背景には，ものづくりの設計思想が「クローズド型」であり，その結果，外から真似のできない組織能力が構築されてきたという．この「深層の競争力」は，雇用が長期的でかつ安定していることが必要条件である．

それにしても，日本はなぜ80年代後半以降の本格的なグローバル時代に入って，急激にその競争力を落としていったのか．この問題は本稿の執筆意図の最大のものであり，後半において検討したい．しかし藤本氏の「深層の競争力」説の関連でいうならば，日本の「ものづくり哲学」が生産現場での品質，コスト，生産性を重視するあまり，市場に近いところの「表層の競争力」を忘れたことが国際競争力を失った原因だとする説も多い．

なお藤本氏の「深層の競争力」説で誤解なきように付け加えれば，氏は「深層の構想力という日本の強さの上に立って，諸外国から新しい技術を学ぶべき」と主張している．

ドラッカー・マネジメントの教えるところでは，ビジネスとは最終的に顧客満足によって成果が問われる．どんなに品質の良いものをつくっても，それが顧客に支持されなければ“ものづくり”とはいえないのである．つまるところビジネスとは，モノの価値を顧客価値に換える価値転換活動ということになる．

Ⅲ．日本的経営は「いつ」「なぜ」行き詰まったか

ドラッカーは80年代までは「日本的経営」を高く評価してきたが．それが90年代に入ると「日本は19世紀のヨーロッパの国より非効率」と酷評するまでに変わった．

ドラッカーにそう言わしめた原因を探ることからはじめよう．

日本とって80年代は，まさに「日本の世紀」といわれるほど驚異の繁栄を謳歌していた．社会学者のエズラ・ヴォーゲルが『ジャパン・アズ・ナンバーワン』を書きベストセラーになったのは1979年だった．本書は単なる日本経営謳歌論ではなく，日本繁栄の隠れた部分として，国民の高い勤労意欲に加えて「学習能力」「旺盛な読書力」といった日本人も気づかない知識習慣に原因を求めるものであった．

日本にとって80年代は，その後現在に波及するほど大きな進路の選択が行われた世紀であったと思われる．

日本の欧米に向けての輸出攻勢は自動車，電機，半導体を中心にいっそうに進む．貿易摩擦の処理件数は高まる一方で，もはや経済問題を超えて政治問題

化するほどになった．この問題についてドラッカーは，1986年に『ロンドン・エコノミスト』誌に「競争的貿易の危機」[13]の題名で，日本の一方的な貿易は敵対的貿易と論じ，経済界に大きな波紋を投じた．

「敵対的貿易では，輸出国の製品が輸入国の製品に取って代わる．しかし輸出国はそれに見合うものを輸入国から買わない．かくして輸入国の企業にとって，代わりの市場はなにも残らないのである．……今日，日本とくに日本の自動車メーカーは，反日的処置に対処するため，生産の一部をアメリカや西ヨーロッパに急速に移しつつある．……これもまた，輸入国では略奪的と見られる．すなわちそれは，日本の敵対的貿易が損害を与え，あるいは破壊してきた輸入国の企業に取って代わろうとするものだからである」

当時の日本は輸出の絶好調から外貨の黒字化が進む一方で，レーガン政権下のアメリカでは高インフレ対策として厳しい金融引き締めを行っていた．金利は2ケタにまで上昇し，世界中のマネーがアメリカに集中した．こうしたアメリカの輸出入のアンバランスは，貿易赤字の膨大な累積となって財政を圧迫することになった．とりわけアメリカの対日貿易赤字が顕著になり，結局，実質的に“円高ドル安”に誘導する道を選ぶことになる．

その1つの到着点が1985年に開催された「プラザ合意」である．プラザ合意は先進5カ国の蔵相，中央銀行総裁により，ドル高是正のための調整を目的とした会議であった．各国が協調してドル売りに介入したため，円はいっきに240円から200円へ，1年後には140円までに高騰した．以後，“円高ドル安”基調はますます強まりながら日本経済を苦しめることになる．やがて90年代に入るとバブルが崩壊し，その後“失われた10年”とか“15年”という厳しいデフレの淵で苦しみながら現在にいたる．

〈進路選択の間違い〉

プラザ合意は，ある意味で日本の進路選択にとって重大な岐路になったといってよいだろう．

1つは為替の不均等，ドル安の最大の要因がパックス・アメリカーナの終焉を意味していたことだ．ドラッカーもしばしば指摘しているように，もはや世界は覇権国家のいない多元化した世界に移ろうとしていた．

2つはその一方で，世界はグローバリゼーションの大波（市場経済の世界的波及と市場の規制緩和・自由化）に洗われることになった．その起源となったのが，89年から始まる冷戦構造の解消である．社会主義経済の崩壊により社会主義国の自由主義市場経済への参入がはじまる．政治的にはドルの支配力は弱まったが，国際基軸通貨としてのドルの経済力は，アメリカ型市場主義を世界に拡大させていった．すなわちアメリカナイゼーションといわれる，経済のグローバル・スタンダードのアメリカ化が進行することになる．

このグローバリゼーションが日本の経営に与えた影響は，はかり知れないほど大きい．この点ではすでに拙稿「2つのグローバリゼーションの光と影」（『文明とマネジメント』2009年）に上梓してあるので，興味のある方はご一読を願いたい．

ドラッカーの『ポスト資本主義社会』が発刊されたのが1993年である．この本の日本語版への序文で書いてあるように，本書は『断絶の時代』刊行以来25年経って刊行された．本書でドラッカーは，当時の知識社会の潮流が現実の様相となって表れてきた今日，いかにしてその変化に適応するかを取り上げたと語っている．

その序章の冒頭で，いまや有名な言葉を要約しよう．

「西洋の歴史では，数百年に一度，際立った転換が行われる．……世界は『歴史の境界』を越える．そして社会は，数十年をかけて，次の新しい時代のための見繕いする．世界観を変え，価値観を変える．社会構造を変え，政治構造を変える．技術や芸術を変え，機関を変える．やがて50年後には，新しい世界が生まれる」

日本にとって，この「プラザ合意」から冷戦構造が解消するまでの期間こそが，それまで続いてきたハッピーな「継続の時代」[14]から転換させる最後の機会だったのではないか．ドラッカーは変化のない日本について次のように語る．

「日本は1950年はじめのサンフランシスコ講和条約の締結から80年代後半にいたる約3分の1世紀のあいだ，日本はおそるべき長期にわたって，一つの『継続の時代』享受した．世界の歴史上，経済，社会，外交，経済，企業の万版において，これほど長期の『継続の時代』を享受した国は，ビクトリア朝絶頂期のイギリスをおいてない」

この時期，以下の点で世界は「歴史の境界」を越えようとしていた．

1つは，世界の経済の基調が重化学工業中心の産業から知識，ソフト・テクノロジー中心の新産業群に移ろうとしていた．日本はその準備に遅れた．

2つは前述したように，世界は急速に市場のグローバル化に対応しようとし

ていた.

3つは，これもドラッカーが指摘するように，日本は戦後一貫した第二次産業依存型の経済・社会構造から転換できずに産業政策を進めた.

いま日本型経営が行き詰まっているのも，こうした新しい潮流に真正面からチャレンジしなかったからではないか．80年代後半になると，日本中がインフレ経済下のバブル景気に踊り，土地，不動産，マネーに狂奔し，やがて祭りは終わり「失われた15年」という冬の時代を迎える.

「世界中の先進国が転換期にある中で，日本ほど大きな転換を迫られている国はない．日本が50年代，60年代に発展させた経営システムは，他のいかなる国のものより大きな成果を上げげた．しかしまさにそれゆえに，今日のシステムが危機に瀕しているのだ．それらの多くは放棄して，新たなものを採用しなければならない．あるいは徹底的な討議の下に再設計しなければならない．今日の経済的，社会的な行き詰まりが要求しているのもが，これである」(15)

〈問題の所在はどこにあるか〉

ふたたびドラッカーの日本的経営の評価に耳を傾けよう．ドラッカーの日本的経営に対するマイナスの評価には大きく分けて3つある．要約すると以下のようになる.

1) 戦略なき経営転換と非効率な組織運営

90年代初頭から始まるバブル不況を境に，企業はそれまでの終身雇用を核とする日本型経営から効率と市場至上主義中心のアメリカ型経営に180度の転換を行う．コスト削減と株主価値重視を大前提に，それまでのコーポレート・ガバナンスもアメリカ型のそれへと舵を切ることになる.

結果はリストラによる社会不安を増幅させる一方で，国際競争力の回復には繋がらなかった．肝心な組織運営の効率の悪さは，一向に改善されることはなかった.

ドラッカーはこうした戦略なき経営政策に強い批判の目を向けたのである．なかでも日本の銀行の非効率な組織運営は，「第一次大戦直後の私の父親が頭取を務めていたオーストリアの銀行を思い出す」16) とまで言わしめた.

2) 過度な製造業依存の危険性

戦後一貫して日本社会の安定は，とくに大規模製造業の雇用の安定に依存するところが多かった．しかしドラッカーによれば，経済成長の主役だった製造業の地位が，急速に崩れようとしている．にもかかわらず日本人はこの事実を認めようとしない．この事実こそが日本にとって大問題なのである，と警告を発する.

さらにドラッカーは『ネクスト・ソサエティ』のなかで次のようにいう.

「日本ではいまなお，労働人口の4分の1は製造業で働いている．この日本が競争力を維持していくためには，就業者人口を2010までに8分の1ないし10分の1位に減らしていなければいけない．……すでにアメリカでは，1960年に35%だった製造業の就業者が，2000年には14%に減少している．しかしアメリカでは，この40年の間に，生産量の方は3倍に増加させたのである」

すなわちドラッカーはアメリカ製造業の生産性の上昇を言いたかったのである.

【過去40年間に日本製造業の地位はどのように変化したか】

年	就業者数(実数)	全産業中の構成比	GDP中の割合
1968	—	—	36.4(%)
1970	1,354(万人)	26(%)	—
1980	1,304	23	—
1990	1,450	24	—
1998	—	—	25.2
2000	1,210	19	—
2008	—	—	20.4
2010	1,115	17	—

(資料出所) 内閣府「国民経済計算」に基づいて筆者作成

上表に見るように1960年代，70年代は日本の経済成長は間違いなく製造業のモノづくりが支えてきた．しかし現実の製造業の姿は，ドラッカーが指摘するように斜陽の道を歩んでいると言えよう（ちなみに上表では出ていないが，最近の製造業の事業所数でも以下のように減少している．1990年-73万社，1998年-64万社，2003年-51万社，2008年-44万社）.

ドラッカーが指摘する製造業の構成比が，もし8分の1ならば雇用者は803万人，10分の1ならば643万人でなければならず，まだ過剰な労働者を雇用していることになる.

これまでの日本の経営は，歴史的にも“ものづくり哲学”を背景にする経営

論が主流であった．今後は大規模組織より機能指向の経営システム，知識・サービス・技術重視の戦略論，新産業・新市場への挑戦に向けた経営モデルやケースブックなどが，新しい日本の経営に必要であろう．

3) 日本の経営に内在する2つの危険性

①革新性の欠如

企業は本来的に革新性と創造的破壊によって創られる組織である．他方，いまや企業には社会，コミュニティとの調和が求められている．すなわちCorporate Citizenshipの資質が求められる．それにもかからわらず「コミュニティに埋没してはいけない」[17]とドラッカーはいう．とくに日本的経営の特質は，企業を家族のように扱い安定と調和を重んずる傾向が強いだけに，このドラッカーの指摘は重要である．

したがって企業は，コミュニティと革新性のバランスをつねに考えていかなければならない．

ドラッカーは，組織とコミュニティの関係について『HBR』誌[18]ではもっと厳しい見方をしている．要約すると以下の通りである．

組織は究極的には破壊的な側面をもつという．組織はコミュニティに根付かなければならないが，それにもかかわらずコミュニティに埋没してはならない．企業，学校，病院などもろもろの組織は，コミュニティに根付き，いかに住民に愛されていようともである．人口構造や技術，知識などの変化によって成果を上げるための条件が変われば，その組織は自らの意志で撤退や閉鎖を優先しなければならない．

つまり組織はコミュニティを超越した存在でなければならないというのだ．

日本の経営が多分に従業員，利害関係者，コミュニティとの一体化を求めるあまり，企業本来の使命であるべき創造的破壊の精神を後回しにする危険性を警告しているといえよう．

②経営のグローバル化への対応

そもそも日本的経営が戦後開花期を迎えたのは，国民経済中心のドメスティク・マーケット内が競争の主戦場であった時代である．それだけにグローバル化への対応が遅れたともいえる．その最大の原因はグローバル化への対応とは，すなわちアメリカ経営の輸入と考えたことである．自分の身の丈にも合わない洋服がいつまでも着られるはずもないのである．

いまや経済と市場のグローバル化の進展は，いかなる国家のコントロールも及ばない歴史的必然といえる．グローバル化は一方で地理的にフラット化・同質化する傾向をもつが，他方でそれぞれの文化，民族による多様化・特質化の力が働く．この左右の力の一方に偏ることは危険である．

これからの日本の経営は，日本文化の特性を活かしながら，他方でグローバル・スタンダードの経営システムを構築していかなくてはならない．最終的には，両者の統合に向けて再編成がなされなくてはならない．

日本の経営の伝統であったはずの「人を活かす」経営こそ，原点とすべきだろう．しかしその人は，日本人という矮小な考えを捨て，世界に開かれた目を向けなくてはならない．またドラッカーが賞賛したように，終身雇用制が日本の企業において長期的経営導入の原因になっている限り，修正と改良は必要であっても，安易に捨てるべきではないだろう．

問題はこれまでのように，企業規模も，業種特性も，職務の性格も問わず，また企業が置かれた条件も無視して，終身雇用制と年功型管理に傾斜することを改めねばならない．

こうして日本的経営の反省の上に立って，新しい日本経営を摸索するキーワードは

「企業体から連合体へ」，すなわち「多様化」「連携」「統合」といったドラッカーの言葉がカギになってこよう．

Ⅳ．パラダイム転換迫られる日本の経営

再び，ドラッカーが『マネジメント［エッセンシャル版］』の序文に書いた次の一節から検討に入ろう．

「日本型経営は徹底的検討のもとに再設計しなければならない．――こんにちそのシステムが危機に瀕しているのだ．こんにちの経済的，社会的行き詰まりが要求しているのは，これである」

1) 何がどのように変化するか

いまわれわれを取り巻く環境は，大きく変質しようとしている．次表は，今後の日本の経営を考える上で重要と判断される要因を，1990年以前とそれ以降で対比したものである．日本の経営システムは，それぞれの項目で大きな変

【転換迫られる日本の経営】

	1990年以前	90年以降
経済の枠組み	国民経済・国内市場	グローバル経済・市場
経済主体	ブルーカラー・ホワイトカラー	知識労働者・テクノロジスト
産業主体	製造業（第二次産業）	サービス・知識・ソフト産業
技術主体	アナログ技術 （Closed Technology）	デジタル技術 （Open Technology）
ビジネス・パラダイム	競争買収（standing alone）	連携・パートナー（network）
価値トレンド	大量生産・大量消費	多種少量生産・エコシステム
エクセレント・カンパニーの条件	売上高・市場シェア	持続的成長（人・SR・利益）

作成筆者

貌を余儀なくされている．ただしその変化はある項目では急速に，またある項目では段階的な変化であるだろう．しかし変化のトレンドは変わることはない．

2）市場原理に人の“生きざま”を投影せよ

ドラッカーは資本主義と市場に対して以下のように発言している．

「私が支持しているのは，資本主義ではなく自由主義市場である．資本主義は一元的に経済を最重要視し過ぎる．……経営陣が大金を懐に入れて大量のレイオフを行うことは，社会的にも，道義的にも許されるものではない．そのような行為が一般社員にもたらす憤りとシラケは必ず高いツケとなって還ってくる．人間らしく生きることの意味は，資本主義の計算では表せない．金銭などという近視眼的な考え方が，生活と人生の全局面を支配してはならない」[19)]

さらにドラッカーは市場についての考え方を次のように語る．

グローバル経済志向の考え方では，市場は一つでグローバル・マーケットのみを想定している．しかし現実には①グローバル市場，②国内市場，③地域市場の3つが重なり合いながら動いているのである．しかも市場は無機的なものではなく，そこには人間の営みが投影されていなければならない．

ドラッカー・マネジメントの原点が，「顧客の創造」にあることは周知の事実である．したがって人間の営みが投影された市場とは，顧客が求め，顧客が活かされた「場」ということになる．しかし市場原理ですべてを解決しようと考えてはならないという．

そこでドラッカーは，次の3つのセクターがそれぞれの役割を明確にし，機

能することが重要と考えた．

1つは国家および公共団体の仕事と責任；社会のインフラ機能，国民生活の安寧と健康，防衛など．

2つは企業体の仕事と責任；永続性（利益確保），イノベーション，社会的責任など．

3つはノン・プロフィット組織の仕事と責任；NPO，NGOなどによるコミュニティ活動．今後は企業との連携により活動の場を拡げる．

最近しばしば耳にする言葉にグローバル・コミュニティという概念がある．本来コミュニティとは地理的に狭く，かつ生身の人間の絆によって形成されると考えられる．それが地球的規模で果たして成立するのであろうか．パラドックスではないかという批判がある．

グローバル・コミュニティが成立するには，IT技術とネットワークの進歩と多様なメディアの存在がカギとなる．メディアを介したグローバルな人と人の交流，あるいはパソコンやIT機器類を通じてのバーチャル・コミュニティが広がりつつある．

3）日本の経営が乗り越えるべき課題

本稿でこれまでに検討してきたように，ドラッカーは日本的経営について多様な視点から問題を指摘してきた．それらを要約すると，1つは先の「転換迫られる日本の経営」の表で示した各トレンドに，2つは下記のドラッカーが指摘したキーワードに置き換えられよう．

1）産業，業種を超えた「知識集約化」
　人材育成のポイントを，これまでのゼネラリスト指向から，専門性をもったプロフェッショナル指向へと転換．

2）経済・社会の「多様性」（diversity）への対応
　これまでの“金太郎あめ”的な集団管理から人財の個性を最大限発揮でき，かつ社会の多様化に即応したマネジメントが必要．

3）経済・市場の「グローバル化」に向けたマネジメントの強化
　企業はもはや国境を越えた存在になりつつある．求められるのはグローバル・マインドと文化特性とグローバル指向が融和したマネジメント．

4）終身雇用に偏らない「柔軟な雇用形態」
　ITが進んだ今日では，働く人間の仕事の場所，労働時間，仕事の中味も

多様性を帯びてきている．なおかつ平均寿命が伸びた結果，労働年齢は組織の寿命を遥かに超しつつある．「第2の人生」「第2のジョブ」を早くから準備しなければならない．

もはや企業は単一に終身雇用制を維持するのではなく，さまざまな雇用形態に即した契約が必要となる．

5)「連携とパートナーシップ」に表さられる「企業体から連合体へ」のシフト

ドラッカーの理想とする世界は，“People Connected”——人間の連携と融和により可能となる．それはカネやモノではなく，人知無極の人の知恵を最大に活かした連携型マネジメントの必要性．

飛行機が離陸して，再び引き戻すことのできない限界点を“The Point of No Return”という．いま，われわれ日本人が乗った“宇宙船日本丸”は，21世紀の嵐の中で限界点を越えてしまった．もはや出発点に戻ることはできない．これまで見てきたように，激変する環境の中で，日本人自身の叡智を傾けて身繕いをし，前を向いて前進しなければならない．

もはやわれわれには，多くの時間が残されていないのである．

【注】

1）P. F. ドラッカー『新しい現実』（上田惇生・佐々木美智男訳，ダイヤモンド社，1989），15章．

2）P. F. ドラッカー『マネジメント［エッセンシャル版］』（上田惇生訳編，ダイヤモンド社，2001）序文より．今後，ドラッカーの著作は上田惇生訳，ダイヤモンド社発行であり省略する．

3）ドラッカーが語ったコーポレート・ガバナンスについては，拙稿「問われる企業の株主偏重経営」（ドラッカー学会，年報vol.1『文明とマネジメント』）を参照されたい．

4）P. F. ドラッカー『日本企業の警告』（Warning to Japanese Corporation，テープ版，小林薫訳，ダイヤモンド社，1993）

5）P. F. ドラッカー『日本画の中の日本人』（『傍観者の時代』発刊記念として発行．狩野貞子訳，ダイヤモンド社，1979）．その後，本稿は『すでに起こった未来』（上田惇生・佐々木美智男・林正・田代正美訳，1993）Ⅶ章に集録された．

6）P. F. ドラッカー「日本の経営から学ぶもの」（『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌日本語版，ダイヤモンド社，1971）

7）ドラッカーの初来日は1959年．講演「経営の水平線」を東京，大阪で開催．東洋レーヨン，興亜石油，立石電機（現在のオムロン）を訪問．『日本経済新聞』紙上で「新しい経営のあり方」のテーマで安藤豊禄氏（当時，小野田セメント社長）と対談．

8）前掲『日本企業への警告』

9）東畑精一『日本資本主義の形成者』（岩波書店，1964）

10）前掲書『マネジメント［エッセンシャル版］』

11）荒井一博『終身雇用制と日本文化』（中央公論社，1997）

12）藤本隆宏『能力構築競争』（中公新書，2003），『日本のもの造り哲学』（日本経済新聞社，2004）

13）ドラッカー「競争的貿易の危機」（『エコノミスト』誌，1986）．その後『マネジメント・フロンティア』（上田惇生・佐々木美智男訳，1986）の11章に集録．

14）P. F. ドラッカー『未来への決断』（上田惇生・佐々木美智男・林正・田代正美訳，1995）

15）前掲書『マネジメント［エッセンシャル版］』

16）P. F. ドラッカー『ネクスト・ソサエティ』（2002），第4章「資本主義を越えて」

17）前掲『日本企業への警告』

18）P. F. ドラッカー「マネジメント21世紀への挑戦」（『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌日本語版，1993年3月号）．その後「組織はコミュニティに優先する」として『P. F. ドラッカー経営論集』の第3章に集録．

19）P. F. ドラッカー「資本主義を越えて」（『ニュー・パースペクティブ』誌，1998）

【略歴】 慶應義塾大学経済学部卒業．元淑徳大学大学院客員教授（国際経営），クリエイティブ・パートナーズ代表，本会代表代行．ドラッカー博士とは1969年，当時ダイヤモンド社で編集者として『断絶の時代』を担当して以来，他界3カ月前まで親交があった．ドラッカーに関する著作，研究論文多数．共訳に『ドラッカー・ディファレンス』等がある．

NFLタンパベイ・バッカニアーズにみるプロスポーツ組織の社会的責任
――社会貢献活動を通じた戦略的なビジネス基盤の構築

CSR and Business Development of Professional Sports: The Case of Tampa Bay Buccaneers

福田拓哉
Takuya Fukuda
（新潟経営大学）

種子田穣
Jo Taneda
（立命館大学）

Summary

The purpose of this study was to investigate community program of professional sports club, through the Drucker's perspective. Recently, Corporate social responsibility (CSR) has become an area of increasing importance for each companies. Professional sports clubs are also increasingly engaging in socially responsible activities (Babiak & Wolf, 2009; Irwin, Lachowetz, Cornwell, & Clark, 2003; Kern, 2000). Thus, through the case of Tampa Bay Buccaneers (Bucs), we examined community activities and its affect to local society. Consequently, Authors concluded that Bucs' social responsible activities affect not only encourage the local society, but also its business development.

1. はじめに

1-1. アメリカにおけるコミュニティの弱体化と企業への期待

組織と社会との関係は主従関係でもあると同時に相互作用的な関係でもある．ドラッカーによれば，「組織は社会環境の中においてのみ存在する．それは社会の機関である．したがって，社会自体の問題の影響を受けざるをえない．(1)」また，「健全な企業，健全な大学，健全な病院は不健全な社会では機能しえない」ため，「社会の健康はマネジメントにとって必要不可欠である」(2) という．

では，健康な社会とはどのようなものであろうか．社会学者のパットナムは，ハニファンによって示された「社会関係資本」という概念を用いてこれを説明している．その概要は，社会が善意，友情，共感といった信頼関係の絆で結びつけられ，人間間，家族間といった組織間に広がる協力関係に基づく互酬的関係が構築されている状態を指す．パットナムによれば，「一般的互酬性によって特徴づけられた社会は，不信渦巻く社会よりも効率がよい．……中略……信頼は社会生活の潤滑油となる」と述べている (3)．

しかし，アメリカ社会では社会関係資本を生み出す基盤であるコミュニティの崩壊が指摘されている．少々長くなるが以下はパットナムからの引用である (4)．

> 「ベビーブーマーを対象にした1987年の調査によれば，自分たちの親の世代の方が，より『意識の高い市民であり，コミュニティにおいて他者を助けることに関わっていた』と考える者が53%を占めており，自らの世代の方がより優れていたとした者は21%に過ぎなかった．優に77%の者が『コミュニティ活動への関与が減った』ことにより国が悪くなっていると答えたのである．1992年には，米国労働人口の4分の3が，『コミュニティの崩壊』と『利己主義』がアメリカの抱える『深刻な』あるいは『極めて深刻な』問題であると回答している．1996年には『平均的米国人の正直さと誠実さ』が向上しているとした者は米国人全体の8%に過ぎず，一方でますます信頼できなくなっていると答えた者は50%にのぼった．過去10年を通じて，人々の市民性が失われつつあると回答した者は，市民性は向上していると答えた者と比べて，80%対12%と大きく上回った．1999年の複数の調査では，アメリカの市民生活はこの数年弱体化しており，子ども時代の頃の方が社会的・倫理的価値観が高く，そして社会の焦点が，コミュニティから個人へとますます移動していると答えた者が全体の3分の2に上った．80%以上の人が，個人に負担がかかってもコミュニティをもっと重視すべきだと回答している．コミュニティの結束が弱まりつつあることに対する人々の不安は，見当違いであったり誇張されているかもしれないが，それでも，われらが同胞たる市民の意見にはしかるべき敬意を払い，この問題をより綿密に探求すべきだろう．」

アメリカにおけるこうしたコミュニティの弱体化と社会関係資本の低下は，

貧困，暴力，薬物問題などの課題とも相まって社会に暗い影を落としているが，一方でこうした危機の解決に取り組むことで，自らの事業機会の拡大につなげようとする企業活動も盛んになってきた．事実，企業が自らの事業を通じて社会が抱える問題の解決に取り組むことに対して，アメリカ国民は大きな期待を寄せている．

Cone社の調査によれば，アメリカ国民の88％が「社会をよりよくするためのマーケティング活動を行っている企業を歓迎する」，85％が「自分が関心を持つ社会的コーズ[(5)]を支援する製品や企業に対してよりポジティブなイメージを持つ」，90％が「企業が社会的コーズを支援する方法について知りたい」，80％が「同じ価格と品質であるなら社会的コーズを支援するブランドに切り替える」，41％が「この1年間に社会的コーズに関連した商品を購入した」と回答している[(6)]．さらに企業がどの社会的責任活動を選択するか決定する際，91％が「企業がビジネスを行う地域社会にとって重要な活動を選択するべき」と回答している[(7)]．

Carrollは，企業の社会的責任を「経済的責任」，「法的責任」，「倫理的責任」，「社会貢献的責任」の4つに分類したが[(8)]，上記の調査結果からも，今日では後者2つの重要性が高まっているといえよう[(9)]．

またドラッカーが，「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ企業の機能」[(10)]であると指摘したように，現代では企業の社会貢献活動とマーケティングを融合させ，両者を戦略的に立案・実行していくことが求められているのである[(11)]．

1-2. 企業の経営戦略としての社会貢献活動

CSR活動や社会的責任のマーケティングが消費者の購買行動に与える直接的な影響に関しては，先述の調査結果が示すデータ（この1年間に社会的コーズに関連した商品を購入したと回答した割合は41％であり，その効果に関してはさらに深い議論が必要であろう）や，いくつかの先行研究が示すように意見が分かれるところである．しかしながら，企業に対する評判や社会的評価，ブランドイメージを高めるという点では，大多数の文献が示すようにその効果が認められている[(12)]．特に先述の調査結果が示すように，消費者は社会に利益をもたらす原因と自分自身を関連付ける会社に対して全体的に前向きな姿勢を持っている（85％のアメリカ国民が，自分が関心を持つ社会的コーズを支援する製品や企業に対してよりポジティブなイメージを持つと答えている）．

そして今日では，企業のマネジメントは，自社の評判が成功への決定的な要因であり，それは企業が手にする事のできるもっとも価値ある「見えざる資産」になり得ることを理解している[(13)]．

このように，今日では企業の評判が自社の競争優位の源泉であるという見方が一段と増してきており[(14)]，より顧客ベースのCSR活動がなされることが求められているのである[(15)]．

1-3. プロスポーツビジネスの特徴と社会貢献活動の必要性

こうした流れの中にプロスポーツビジネスも存在しており，その特性から多くのリーグやクラブが社会貢献活動に積極的に取り組んでいる[(16)]．

Bradishらは，Sports Philanthropy Projectを引用し，こうした広がりの一例として，1998年に発足した「スポーツフィランソロピープロジェクトを次のように紹介している．「これは「健全なコミュニティの発展を支援するためにプロスポーツの力を活用する」ために設立されたものである．これまでに，この組織はアメリカとカナダで選手のチャリティーやリーグ主導の活動，そしてチームの基金に関連する400を超えるフィランソロピー関連組織を支援し，手助けを行ってきた．」[(17)]この一例からもスポーツチームの社会貢献活動の社会的役割の大きさが理解されるであろう．

プロスポーツビジネスにおいて一般的なビジネス以上に社会貢献活動が重視される理由は以下の背景による．

プロスポーツビジネスは，レベルが高く，白熱した結果の読めない「試合」をコアの商品として顧客であるファンに提供するサービスビジネスである．ファンはスタジアムやメディアでの観戦によって，仲間との連帯，感動，親子のふれあい，語らい，楽しさ，心地よさ，悔しさの共有などを経験するが，チームがフランチャズを置く地域は，多くのファンがスタジアムを訪れることによる地域への経済効果に加え，住民がそのチームを応援することによって，地域住民の地域アイデンティティが高まり，活力が創出されることを期待し，プロスポーツチームのビジネスの発展はこの期待に応えるものとなる．これが，スポーツが「公共財」であるといわれる所以である[(18)]．

また，試合を行うためにはスペックが高く，ファンが快適に観戦できる設備を備えたスタジアムが必要である．しかし，このようなスタジアムを整えるに

は多額の投資が必要であり，財政的に特別な条件を有するチーム以外がそれを自前で所有，整備することは難しい．また，ファンがスタジアムに足を運ぶ導線である道路や公共交通網などの社会資本を整えることは，単独のチームにはきわめて困難な課題である．つまり，プロスポーツの「試合」を生産するためには，多額の公的資金が必要とされる．そのため，インフラを整備する際，地域限定の増税が実施されることも多い．さらに，1試合に数万人が訪れるプロスポーツの試合では，交通渋滞や騒音が大きな問題になる場合が多い．以上のことからも理解されるように，競技やクラブのファンであるか否かにかかわらず，プロスポーツビジネスは活動を通じて地域のあらゆる住民に少なからず影響を与える存在なのである．ここに，プロスポーツビジネスが健全に運営されるためのスポーツチームと地域との不可分の関係が存在する．言い換えると，チームにとって，その地域，コミュニティへの貢献は，チームの発展をもたらすために戦略的に行わなければならない使命なのである．

1-4. プロスポーツ組織におけるCSR活動の類型

したがって，プロスポーツ組織はその社会的存在価値を確立するために，競技関連以外の分野で社会が抱える課題の解決に向けた活動を行わなければならない．これに併せ，もちろん自らの競技発展に直接関与する競技者およびファンの創造に向けた取組みも行わなければならない．

こうした理由から，プロスポーツ組織におけるCSR活動は，その対象者と活動内容という2つの側面に大別される．まず，対象者であるが，これは競技者向けのものと非競技者向けのものに分かれる．次に活動内容であるが，これはまた，競技関連活動と競技以外の活動に分かれる．わが国では選手や監督によるサッカークリニックや野球教室など競技関連活動での競技者向け活動が中心であるが，NFLの場合，アメリカンフットボールに直接関連する競技関連活動での活動は，自らの競技発展に向けた取組みであるという理由から，CSR活動ではなくマーケティング活動として捉えられており[19]，コミュニティとの絆を深めるために行われる非競技関連の活動を社会貢献活動の基盤としている[20]．

1-5. クラブの地域貢献活動とトップマネジメントのコミットメント

このような社会貢献活動は，概して直接的な収益をあげるものではない．さらに社会の課題解決のためには中長期に渡る組織的かつ継続的な活動が必要となる．こうした理由から，クラブの社会貢献活動にはトップマネジメントのコミットメントが必要不可欠となる．

また，数多く存在する社会の課題から，クラブが選択するものに対する理由付けも重要になる．さらにこうした活動を戦略的に活用し，クラブの顧客創造や社会的評判の向上に結びつける必要性も発生する．したがって，プロスポーツビジネスにおける地域貢献活動は，トップマネジメントのコミットメントに基づく，組織的かつ継続的な戦略的取組みであることが求められるだけでなく，各地域の実情に即した，より顧客志向の社会貢献活動であることが求められるであろう．

本稿では，National Football League（NFL）[21]に所属するタンパベイ・バッカニアーズ（Tampa Bay Buccaneers，以下「バックス」と略す）のケースを取り上げ，ドラッカーのいう組織の社会的責任の視点から，同チームの社会貢献活動に分析を加えようと試みるものである．バックスをケースに用いる理由は，優れた社会貢献活動を行うクラブに与えられる賞の受賞歴によるものである[22]．これを通じ，今後わが国でも一層その必要性が高まるであろう，プロスポーツビジネスにおける社会貢献活動の発展に寄与できれば幸いである．

2. バックスの歴史

バックスは1976年フロリダ州タンパ市[23]に設立されたNFLのクラブである．創設から1994年までの18年間は，カンファレンスチャンピオンシップ決定戦出場1回，プレーオフ出場3回，1シーズン10勝以上が1回，地区優勝2回，レギュラーシーズンの通算成績が87勝204敗1分と，慢性的な低成績に苦しんだ[24]．

しかし，1995年にMalcolm Glazerがバックスを1億9200万ドルで買収し，オーナーに就任したことを契機に大きな転機を迎えた．Malcolm Glazerのオーナー就任以降，2009年までの15年間で，カンファレンスチャンピオンシップ決定戦出場2回，プレーオフ出場7回，1シーズン10勝以上が5回，地区優勝4回，レギュラーシーズンの通算成績が121勝119敗と飛躍的に成績が好転し，更には2002–2003年シーズンには悲願のスーパーボウル優勝を果たした[25]．

ビジネス面でも，1976年から1994年まではチケットの完売率が28％だった

のに対し，1995年から2009年までの期間は84％に急増している(26)．さらに2001年には収入1億4600万ドル，営業利益2000万ドル，資産価値5億8200万ドルであったものを，2010年までに収入2億4600万ドル，営業利益5600万ドル，資産価値10億3200万ドルにまで成長させた(27)．

競技面以外では，ホームスタジアムとして座席数6万5657席を誇るレイモンド・ジェームス・スタジアム(28)が1億6900万ドルで建設され，1998年にオープンした．この建設費用を賄う目的で，この地域において0.5セントの売上増税が実施されている(29)．これまでに4回タンパで実施されたスーパーボウルのうち，2001年の第35回，2009年の第43回スーパーボウルは，このスタジアムで実施されている(30)．

以上のように，バックスの歴史を振り返ると，1995年のオーナー交代が発展に向けた大きな転機になっていることがよく理解できる．競技面では2002年のスーパーボウル優勝やレギュラーシーズンの通算成績に代表されるように，飛躍的な成長を果たした．ビジネス面でもチケットの完売率が大幅に向上したことと併せ，収入，営業利益，資産価値の面でも大きな成長を遂げている．今やバックスは地域社会内外から競技結果に関心が寄せられるだけでなく，優良企業としても認知されているのである．

3. バックスのオーナーシップとビジョン

1995年のオーナー交代以降に見られる急激なバックスの発展は，そのトップマネジメントたるMalcolm Glazerとその家族によるオーナーシップに支えられていると考えられる(31)．

アメリカではプロスポーツクラブのオーナーシップ交代の際，一般的にフランチャイズの移転とセットになって議論されることが多い(32)．しかし，Glazerとその家族は1995年1月時点でフランチャイズの移転を否定し，さらに同年3月には試合のチケット価格の値下げも宣言し，タンパの地域社会との関係性をより強固にするよう努めた(33)．

現在では，「競技上での成功を収める事はわれわれにとって非常に重要であるが，これと同様に自分たちのコミュニティにおいて良き市民でありたい」，さらに「われわれはロールモデルである．子どもたちや大人たちはわれわれを尊敬のまなざしで見つめる．われわれは良き模範でありたい」と述べており(34)，

競技での成功と，コミュニティにおける良き手本として存在することをクラブのビジョンに設定している．また，チーム以外にもGlazer一家としての社会貢献活動を積極的に展開しており，1999年にはGlazer Family Foundation（以下「財団」と略す）を設立し，タンパを中心とする西フロリダ地区を拠点に活動を行っている．2010年には500万ドルの寄付をもとに，タンパ市郊外にGlazer Children's Museumが建設された．この財団はバックスとも緊密な協力関係にあり，頻繁に相互協力的な活動が実施されている．

4. バックスの地域貢献活動

4-1. 非競技関連分野における特徴的なバックス独自の活動

Glazerのオーナーシップとビジョンのもと，現在バックスは「Ticket Programs」，「Player Foundations」，「Player Camps」，「Community Programs」，「Women's Organization」，「Youth Football」，「Student Ambassadors」，「Donation Requests」，「Fundraising」，「Appearances」の10分野に渡る積極的な地域貢献活動をフィールド内外で行っている．特に非競技関連の分野で特徴的なものがThe Student Advisory Board programである(35)．これはタンパ市郊外の高校生を中心に，小学生や中学生も参加する一種のインターンシッププログラムであり，毎年，約40人が参加するものである．プログラムに参加する生徒たちは毎月1回，スタジアムもしくはバックスのオフィスで会合を持ち，その際にはゲストスピーカーによる講義が行われる．その他にもバックスが行う社会貢献活動へ参加することもある．その目的は活動を通じて子どもたちのリーダーシップや公共心を育むことである(36)．

タンパと隣接する大都市セント・ピーターズバーグの新聞は，このプログラムに参加した16歳の女子高生が高齢者向け通所介護施設を訪れた際の話を取り上げている．記事では彼女がこの訪問活動を通じ，高齢者と触れ合う機会が増えたことや，それまで抱いていた高齢者に対する否定的な固定概念が変化していく様子を肯定的に伝えている(37)．

1999年から開始されたこのプログラムは，当時NFL全32チームの中で唯一のものであり，上級副社長のEdward Glazerによって発案された．彼によれば，この活動は単なる社会貢献活動であるだけではなく，バックスの顧客創造にも大きな意味があるという．The Student Advisory Board programは生徒達の生の声をクラブに取り入れたり，プログラムに参加する生徒を通じて各学校に

バックスのイメージや活動を伝達したりする機能があり，将来の重要な顧客たる若年ファンの開拓にも活用されている[38].

4-2．非競技関連分野における提携団体との協同

バックスの社会貢献活動において重要なパートナーが先に述べた財団である．共にGlazerがトップを務めることもあり，双方は大変緊密に連携している．バックスの社会貢献活動を統括するCommunity Relations部のディレクターを務めるMiray Holmsは，「財団はオーナー一家のコミュニティに対するお返しの方法の一つであり，私は多くの時間をこの財団と共に過ごします」[39]と述べている．

また同部でコーディネーターの肩書きを持つKevin Brownは，「私の主な仕事は財団の運営です．この財団はわれわれバックスの社会貢献活動におけるアームであり，私は全ての社会貢献活動を管理しています」[40]と述べている．

財団の主な活動は，地域の子どもたちをバックスのホームゲームへ招待する「GAMEDAY FOR KIDS」，バックスのホームゲームにて，物品を必要とする人々への寄付提供を求める「GAMEDAY COLLECTION DRIVES」，子どもたちに勉強道具一式の入った鞄をプレゼントし，学習意欲の向上を目的とした「BAC-PACKS for BACK to SCHOOL」，子どもたちの読書習慣の習得と，読書環境の整備を目的とした「MAKE READING YOUR GOAL」，視力に問題を抱える子どもたちに無料の視力検査と眼鏡を提供する「VISION MOBILE」，病院での闘病生活を送る子ども達へテディベアを贈る「CHEERING YOU ON ！」などがあり，ホームゲーム会場で活動が行われたり，選手やチアリーダーが参加したりし，いずれの活動もバックスが深く関与している．

これまでの主な活動実績は次の通りである[41]．「GAMEDAY FOR KIDS」には1万人以上の子どもたちが招待され，「GAMEDAY COLLECTION DRIVES」では，この傘下にある「SCHOOL SUPPLY DRIVE」において，ヒルズボロ地区の毎年1800人以上の教師や，5万人以上のいわゆる「落ちこぼれ」の可能性がある生徒達に教材が直接配布された．「BAC-PACKS for BACK to SCHOOL」では，これまでに学習用具の入ったリュックサックが2万個以上配布され，「MAKE READING YOUR GOAL」では210万枚以上の栞が配布された．さらに「VISION MOBILE」は，2010年に地域の41の学校で実施され，「CHEERING YOU ON！」ではこれまでに38万9289体のテディベアが配布さ

れた．

非営利の財団が実施する活動に対して緊密なフォローアップを行うことで，バックスはそれを競技の枠を遥かに超えた，より広範囲なステークホルダーとの関係性構築に活用しているのである．

4-3．社会貢献活動とその伝達

これまでバックスの特徴的な社会貢献活動と，その戦略的活用方法について触れてきた．バックスに限らず，組織とファン，そしてコミュニティとの間に強い結びつきを構築するために行われる社会貢献活動はスポーツチームの評判をマネジメントする上でその重要性が一段と増加している[42]．それはクラブのイメージや評判を向上させ，競技以外の面からも新たなファンや理解者を開拓することで将来の持続的な発展を可能にするという狙いもある．したがって，こうした活動がより効果を発揮するためには，テレビや新聞等のマスメディアに好意的に取り上げられることで，クラブの活動やイメージが広く社会に伝達される必要がある．

また，一般的にプロスポーツクラブへの注目度は選手や監督などに対するファンの憧れ，人気度に基づいており，こうした社会貢献活動に対するフットボールサイド[43]の理解と協力が欠かせない．

そのため，バックスの社会貢献活動を担当するCommunity Relations部では，選手の社会教育を担当するPlayer Development[44]担当とも連携をはかり，選手の希望やスケジュールに併せ，社会貢献活動の実施に向けた調整を行っている．また，実施した社会貢献活動が社会に広く伝達されるように，広報機能を司るPublic Relations部とも緊密な連携を保ちつつ，メディアの社会面や地域面を担当する記者に向けた独自のプレスリリース体制を構築している[45]．

このように，バックスは社会貢献活動を単に行うだけでなく，その活動がもたらす好意的なパブリシティと社会的評判の獲得までを一連のものとして捉えているのである．

4-4．社会貢献活動がもたらす新たなビジネスチャンス

財団を含め，バックスはこれまで実施してきた社会貢献活動について数値化，アーカイブ化できるものに関しては，そのほとんどを記録している．実施回数，参加者数，寄付金額などを明確にすることは，その活動を振り返る上で重要に

なるだけでなく，スポンサーや寄付者，地域社会に向けた説得材料になる．

それだけでなく，こうした活動記録はアメリカ社会における社会貢献活動に対する消費者意識の高まりとも相まって，バックスの社会貢献活動に対する企業の投資を引き出す材料になりつつある．Community Relations部ディレクターのMiray Holmsは，「私たちはマーケティング部を通じて，ピューターパートナー（バックスの重要スポンサー企業を指す）のCommunity Relations部とも共同でプログラムを実行します．こうしたマーケティングは非常に重要です」と述べている[46]．Marketing部のディレクターを務めるJeffrey Ajluniによれば，バックスのMarketing部は，「スポンサーに向けたマーケティング活動を通じて，バックスの収益を生み出すことを主な業務とする」部署である．このことからも理解できるように，バックスの社会貢献活動は，重要スポンサーとの関係性構築や，新たな収益を生み出す際のマーケティングツールとしても機能しているといえよう．

4-5. まとめ

バックスの非競技関連分野における社会貢献活動を概観すると，Glazerのコミットメントとビジョンのもと，バックスの様々な部署や財団がCommunity Relations部の調整機能によって有機的に結合し，地域社会のニーズに合わせた形で実際の活動が行われている事が理解できる．こうした活動は，競技活動や競技関連分野での社会貢献活動とも相まって，地域社会の善意や友情，共感を醸成し，社会関係資本の構築に大いに貢献しているといって過言ではないであろう．

また，バックスの非競技関連分野における社会貢献活動は，単に地域社会に貢献するためではなく，そうした活動を通じて若年層のファン開拓や，地域社会における幅広い意味での理解者・協力者の創造といったように，バックスにもメリットが得られる形が構築されていることが理解できる．つまり，社会貢献活動を基盤に，バックス，財団，地域社会といった利害関係者のそれぞれのニーズが最大化するように活動がデザインされているのである．さらに，こうした活動の積み重ねがスポンサーの維持・獲得ツールとして機能しつつあることからも，新たな収入源としての役割を果たす可能性が期待される．

5. むすびにかえて

本稿の冒頭で述べたドラッカーとパットナムの指摘に立脚すれば，プロスポーツビジネスが健全に運営されるためには，他のあらゆるビジネス同様，信頼や共感に基づく互酬性によって担保された健全な社会が必要である．本稿ではバックスの非競技関連分野での社会貢献活動を中心に述べてきたが，そこでは社会が抱える不健全な部分の課題解決にプロスポーツ組織が取り組むことの有効性を数多く見出すことができた．

高い人気と注目度を誇るプロスポーツが地域の課題に即した社会貢献活動を行う事で，広い範囲に渡る人々の気づき，理解，共感を醸成させる高い啓発機能を発揮している．また，選手やバックス関係者だけでなく，子ども達をはじめとする一般市民の活動への参加は，教育効果やコミュニティの連帯を強化している．さらに，プロスポーツ側はこうした活動の実践を地域社会からの理解，共感，参加，情報収集，スポンサーの維持と開拓といった，自らのビジネスを将来的に維持・発展させるために必要不可欠な基盤強化に活用している．

以上のように，プロスポーツ組織が行う社会貢献活動は，健全な社会の促進とプロスポーツ組織の発展という双方にとって効果的であるということができる．

ドラッカーは，企業の機能とは社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることであると指摘したが，バックスは社会貢献活動を通じてこの機能を果たしているといえよう．

しかし，これにはトップマネジメントの地域社会に対する強いコミットメントや目指すべきビジョン，これを戦略的に実行するマネジメント能力，健全な財務状況，さらに地域社会からの人気や注目を担保する高い競技力を有することによって，社会的な存在価値がある程度確立されていることが前提条件となるであろう．したがって，マイナーな競技やプロスポーツ組織にバックスのような，より広範な社会的効果を期待することは現実的ではない．

次に課題を指摘するならば，社会貢献活動の効果測定を挙げることができるであろう．社会貢献活動はそれ自体が収益を生み出すものではないため，活動の成果を測定するためには主にプログラムの実施数，参加者数，集まった寄付金額，マスメディアに取り上げられた回数などの指標が用いられる[47]．しかし，こうした数値を追い求めたところで，それは試合での勝利数や利益の増加額の

ように，プロスポーツとしての明確な到達を示すことにはならない．営利企業における社会貢献活動には，こうした効果測定という根本的な課題が存在するのである．

ドラッカーは，マネジメントが企業中心になった原因として，「企業だけが資源の配分や成果について測定の尺度をもっていたこと」[48]と指摘しているが，バックスにおける社会貢献活動を見る限りでは，この部分が解決すべき課題であるといえよう．

最後にバックスのケーススタディを通じて感じられたNFLチーム成功の背景に触れたい．それは，ドラッカーが述べるところの「事業の定義」にある．

バックスの副社長を務めるBrian Fordは，「私たちはエンターテインメントビジネスの範疇にいます．（生活必需品ではないため）誰もわれわれのファンやスポンサーでなければならない必然はありません．」，「われわれが行っているビジネスがどんな範疇にあるのか忘れないでいただきたい．われわれはフットボールチームであり，そのため人々を魅了し，必ずその期待を超えなければならないのです」と語っている[49]．つまり，自らの事業を単なる「プロスポーツビジネス」として捉えるのではなく，競技やそれ以外の活動を通じて人々の精神に感動や共感といった効用をもたらす存在であることを明確に意識しているのである．

さらに，日々の業務では，適切な人材を適切な部署に配置することや，それぞれが持つ情報が特定の部署に滞留したり，偏らないようにしたりすることで組織の多様性を確保し，硬直化を防ぎ，向かうべき方向性を共有し合うことに注力しているという．

バックスでは「コミュニティのために」という意識がフットボール，ビジネスの両サイドで共有されていた．ゼネラル・マネジャーを務めるMark DominikやヘッドコーチのRaheem Morrisをはじめとする競技現場のスタッフも積極的なコミュニティ活動に参加するだけでなく，ビジネスサイドのスタッフたちとも頻繁にコミュニケーションを取っている様子を伺うことができ，非常に風通しのよい組織文化に触れることができた．

Brian Fordは，「われわれのビジョンや文化は全てオーナーシップから始まります．（中略）オーナーはしばしば私や各部署に直接指示を出すことがあり，バックスの方向性を常に決定づけています」と述べた．このように，オーナーのビジョンに基づき，バックスの戦略や組織は形作られるだけでなく，マネジメントが実行されており，さらにそれが競技や社会貢献活動という具体的な形となって地域社会に提供され，バックスとの間に互酬関係が構築されている．つまり，こうした関係性が双方のさらなる発展を生み出す基盤となっている．

このように，バックスはまさにドラッカーの指摘する「事業の目的とミッションについての明確な定義だけが，現実的な目標を可能とする．優先順位，戦略，計画を可能とする．マネジメントの職務と構造を可能とする．組織は戦略に従う．戦略が事業における基幹活動を規定する．その戦略が，『われわれの事業は何でなければならないか』を知るべきことを要求する」[50]，さらに，「あらゆる組織において，共通のものの見方，理解，方向づけ，努力を実現するためには，『われわれの事業は何か．何であるべきか』を定義することが不可欠である」[51]という指摘のモデルケースであるといえよう．

現在，未曾有の大震災を受け，わが国でもスポーツ組織の存在意義を見つめ直す動きが活発になっている．そのような動きに本研究が生かされることを願う．それが筆者らにとっての社会貢献となれば幸いである．

【注】

(1) ドラッカー , P. F.(1973)，訳書（2008)，p. 370.
(2) ドラッカー , P. F.(1973)，訳書（2008)，p. 371.
(3) パットナム , R. D.(2006)，訳書p. 17.
(4) パットナム , R. D.(2006)，訳書，pp. 23-24.
(5) 社会的な主義主張を意味する．詳細は，Kotler & Lee（2004)，訳書（2007）を参照されたい．
(6) Cone Inc.（2010)，pp. 5-6.
(7) Cone Inc.（2010)，p.14.
(8) Carroll(1979, 1991）を参照されたい．
(9) 前者2つは企業の存続にとっていわば「義務」であるが，後者2つは必ずしもそうとは限らない．この部分は「貢献」にあたるとして，「企業の社会的責任」と「企業の社会貢献」をわけて捉えるべきだという指摘もみられる（詳細は，和田他（2003)，pp.300-322を参照されたい)．本稿では，企業における社会貢献活動は，その社会的責任の範疇にあるものとして捉える．
(10) ドラッカー , P. F.（1973)，訳書（2008)p. 386.
(11) Kotler & Lee（2004)，訳書（2007）を参照されたい．
(12) 例えば，Fombrun & Shanley（1990)，Lewis（2001)，Rindova & Fombrun（1999）など．
(13) 例えば，Hall（1992)，Walker & Kent（2009）など．
(14) 例えば，Oliver（1997)，Rindova & Fombrun（1999）など．
(15) 例えばMohr et al.（2005)，Mohr et al.（2005）など．

(16) 例えば，Irwin, Lachowetz, Cornwell, & Clark（2003），Kern（2000），Babiak & Wolf（2009）など.

(17) Bradish & Cronin（2009）, p. 691.

(18) 種子田穣（2007），pp.13-19.

(19) 佐野・町田（2006），pp. 92-108.

(20) 選手が主催するフットボールキャンプ（青少年向けの宿泊型競技レベル向上プログラム）はCSR活動として取り扱われていることが多い.

(21) NFLはアメリカンフットボールのプロリーグで，MLB，NBA，NHLと並ぶアメリカ4大プロスポーツの一つ．AFC，NFCの二つのカンファレンスに所属する32チームで構成される．各種の人気度調査，放映権料，視聴率などのあらゆる指標で他のプロスポーツを大きく引き離し，ビジネスとして圧倒的な成功を収めている．詳細は，種子田穣（2007）を参照されたい.

(22) 2009年は「NFL Team of the Year」をPop Warnerから，2010年は「Spirit of Philanthropy Award」をThe Children's Home Society of Floridaから贈呈された.

(23) 人口は2009年7月1日時点で34万3890人であるが，周辺都市のセントピーターズバーグ市およびクリアウォーター市を含めると274万7272人が居住する大都市である．詳しくはアメリカ統計局ウェブサイト（http://www.census.gov/）を参照されたい.

(24) Tampa Bay Buccaneers Media Guide（2010）, p. 6.

(25) Tampa Bay Buccaneers Media Guide（2010）, p. 6.

(26) Tampa Bay Buccaneers Media Guide（2010）, p. 6.

(27) Forbes.com.

(28) Tampa Sports Authorityが所有権および運営権を持ち，金融業を営むレイモンド・ジェームス社が命名権を落札した．詳細はレイモンド・ジェームス社ウェブサイト（http://www.raymondjames.com/stadium/stadium_info.htm）を参照されたい.

(29) Tampa Bay Buccaneers Media Guide 2010, p. 362.

(30) なお，1997年まで使用されたタンパスタジアムでも1984年の第18回，1991年の第25回スーパーボウルが開催されている.

(31) Glazerは1928年にニューヨーク・ロチェスターに生まれた．彼の父は時計部品関連のビジネスを営んでいたが，Glazerが15歳の時に死去し，これを受け継ぐ形でビジネスの世界に足を踏み入れた．現在では総資産24億ドルを誇る大富豪であり，2004年にはサッカー・イングランドプレミアリーグのマンチェスターユナイテッドを買収したことで世界的に有名になった．Glazerはバックスのオーナー兼会長であるが，バックスの実質的トップマネジメントは，それぞれ上級副社長を務める彼の4人の子どもたち（Brian Glazer, Joel Glazer, Edward Glazer, Darcie Glazer）に任されている．詳細はTampa Bay Buccaneers Media Guide 2010, pp. 3-12を参照されたい.

(32) 新スタジアムの建設や使用料の大幅減免など，新オーナーがクラブにとってより好条件を引き出すために，チームを求める他の都市にアプローチを行うことがあるため．これとは逆にチームを誘致しようという都市から提案を受けることもある.

(33) *St. Petersburg Times*, November 2, 1995.

(34) Tampa Bay Buccaneers Media Guide（2010）, p. 5.

(35) 2011年からThe Student Ambassadors programに改称された．詳細はバックス公式サイト，http://www.buccaneer.com/news/article-1/Outgoing-SAB-Thanked-as-Search-for-New-Ambassadors-Continues/b282af85-c990-4638-911a-28bae48c4e54（accessed June 25, 2011）を参照されたい.

(36) *St. Petersburg Times*, April 24, 2000.

(37) *St. Petersburg Times*, April 24, 2000.

(38) *St. Petersburg Times*, April 24, 2000.

(39) 2010年9月14日にバックスのオフィスで実施したヒアリング調査より.

(40) 2010年9月14日にバックスのオフィスで実施したヒアリング調査より.

(41) Glazer Family Foundation, http://www.glazerfamilyfoundation.org/（accessed June 29, 2011）

(42) Walker & Kent（2009）, p.749.

(43) 一般的にプロスポーツビジネスの組織形態は，競技を中心とするスポーツサイドと，ビジネスを中心とするビジネスサイドに大別される.

(44) 選手に対し，倫理，法令遵守，規範的行動，メディアトレーニング，資産管理等について助言・指導を行うことが主な機能である.

(45) 競技に関する選手情報は主にスポーツ面に掲載されるため，バックスの社会貢献活動を訴求するターゲットと齟齬が生まれる．また，記者の興味・関心も担当部署によって大きく異なるので，より効果的なパブリシティ効果を得るためにリリースの発信先を明確に選択している.

(46) 2010年9月14日にバックスのオフィスで実施したヒアリング調査より.

(47) 2010年9月14日にバックスのオフィスで実施したヒアリング調査より.

(48) ドラッカー，P. F.（1973），訳書（2008），p.8.

(49) 2010年9月10日にバックスオフィスで実施したヒアリング調査より.

(50) ドラッカー，P. F.（1973），訳書（2008），p.92.

(51) ドラッカー，P. F.（1973），訳書（2008），p.94.

【略歴】

福田拓哉　新潟経営大学経営情報学部准教授．1979年生まれ．立命館大学経営学研究科博士課程前期課程修了．大家友和ベースボールクラブ，京都パープルサンガ（現・京都サンガF.C.），福岡ソフトバンクホークスマーケティング，新潟経営大学経営情報学部助教を経て，現職．主な関心領域はプロスポーツにおける関係性マーケティング，スポーツビジネスにおける産学連携．主な論文として「企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察」『立命館経営学』第49巻第1号，「Jリーグ・イレブンミリオンプロジェクト達成に向けた課題：スタジアムの集客率に着目した現状分析」『新潟経営大学紀要』第15号等がある.

種子田穣　立命館大学学生部長，スポーツ健康科学部教授．1959年生まれ．立命館大学経営学研究科博士課程後期課程中退．会計事務所での勤務，立命館大学経営学部専任講師，助教授，教授を経て，現職．主な関心領域はプロスポーツビジネス．著書に『史上最も成功したプロスポーツビジネス』（共著），『アメリカンスポーツビジネス NFLの経営学』等がある.

ドラッカーの科学的管理法の評価をめぐって

Drucker's Evaluation about Scientific Management

岸本秀一
Hidekazu Kishimoto
（金沢星稜大学）

Summary

Drucker evaluated and recognized the importance about one part of Frederick Taylor and Scientific Management, especially analyzing working. On the other hand, Scientific Management has been criticized by various points of view since it was begun. Drucker must have understood these criticisms, nevertheless he gave a good evaluation in it. Drucker also suggested that Scientific Management was useful not only for manual work but also for knowledge one. However, he also said that only analyzing work was inadequate.

はじめに

フレデリック・ウィンズロー・テイラー（Frederick Winslow Taylor）は経営学の父と称され，経営管理の教科書には経営学の創始者として登場する人物の一人である．

ドラッカーの影響を強く受ける私は，ドラッカーが賞讃するテイラーや科学的管理法[(1)]について疑いもなく，額面どおりにその評価を受けとってきた．しかしながら現実には賞讃の一方で，テイラーや科学的管理法は批判されることも多いことに今更ながら気づかされた．

例えばジェームズ・フープス（James Hoopes）はテイラーについて次のように述べている．

「テイラーは労働者をあたかも心を持たない機械であるかのうように作業へと駆り立て，あらん限りのエネルギーを搾りとろうとした．思いやりに欠けた彼は，まるで暴君のようにこぶしを振るい，足をふみならしながら，権力欲をむき出しにしたため，みずから墓穴を掘る例も少なくなかった．（中略）テイラーは技能向上の機会を設けず，工場労働者たちを飼い殺しにしたという．彼は人間を機械と同じように扱ったわけで，これが災いして，アメリカ産業界，

とりわけ自動車業界は1970年代に生産性が落ち，停滞したのだと考えられている」[(2)]．

このように一般には多くの批判があるテイラー及び科学的管理法について，なぜドラッカーが評価を与えているのかを考えることが本稿の目的である．

本稿の構成は，まずテイラーの科学的管理について簡単に整理を行い，ドラッカーの著作の中から科学的管理についての考えを観察し，科学的管理法についての批判と比較を行う．

1．テイラーの科学的管理法

テイラーが活躍した19世紀後半から20世紀初頭にかけて，アメリカ合衆国では急速に製造業とりわけ工業が発展した．企業は急速にその規模を拡大していくが，同時に内部に多くの問題を抱えた．

科学的管理法が確立される以前は，工場内において熟練労働者の生産量や作業量に対して賃金が支払われる単純出来高払制が一般的に採用されていた．

製造業の生産量が増大していく中で，単純出来高払い制では支払われる賃金も際限なく増大するため，経営者は出来高の単価を下げることを繰り返すことで対応しようとした．

しかし労働者から見れば，この単価の引き下げの繰り返しは，働けば働くほど出来高の単価が下がることになり，その結果組織的な怠業が起こることになる．労働者は経営者に対しての管理と賃金支払いに，経営者は労働者に対して生産の適正性に不信を抱き，労使双方の相互の協調性は欠如していた．

そこでテイラーは課業という考え方と差別出来高制という方式を提案する．差別出来高制とは，簡単に言えばその日1日の基準となる仕事量の達成に成功した労働者には高賃金を，成功しなかったものには低賃金を支払うというものである．1日になすべき仕事の量は課業と呼ばれ，課業を決定するために動作研究と時間研究が行われた．

熟練労働者の仕事を観察することにより，仕事を構成する基本的部分について唯一最善の仕方を確立した．各仕事は多数の要素動作に分解されて，そのうち無駄な動作を排除した．そして分解された要素動作について最も熟練した労働者（テイラーは一流の労働者と呼ぶ）の所要時間をストップ・ウオッチで計測し，観察に基づき作業に必要となる標準時間を設定した．

また工場内の労働者の管理を一手に仕切っていた熟練工である職長の機能を計画と執行に分離する職能的職長制も提案している[(3)].

2. ドラッカーの科学的管理法への評価

2.1 システマティックな研究としての評価

ドラッカーによれば，仕事は昔から人間の意識の中心にあり，何千年も間，深い配慮をしてきたものであった．そして産業革命後中心的な存在となってきた．

しかし，仕事が人間について長年中心であったにもかかわらず，仕事についての組織だった研究は，19世紀の終わりに至って初めて行われた．これを行ったのがテイラーであり，初めて行ったこの仕事についてのシステマティックな観察と研究に価値があるという．このような意味でドラッカーはテイラーを労働の科学におけるアイザック・ニュートンあるいはアルキメデスに相当するとしている[(4)].

2.2 労働者生活水準の向上

ドラッカーがテイラーを評価する次の点は，科学的管理法により，生産性が改善され，労働者の生活水準を引き上げたことにある．またドラッカーは，科学的管理法が生み出された1900年頃からの75年間で，先進国における労働大衆の生活水準は，かつてのどのような階層の人々が記録したよりも高い水準に押し上げたのだという[(5)].

2.3 未熟練労働者の教育訓練と経済発展

『新しい現実』においては未熟練労働者への科学的管理法の適用とその成果について述べられている．

ドラッカーは教育訓練という手法が，短期間では不可能とされた肉体労働と経営管理の能力の育成を可能とし，肉体労働に対してマネジメントの適用，すなわち科学的管理法を中心とした体系的な教育訓練が，第一次世界大戦中のアメリカ，イギリス，第二次世界大戦後の日本，韓国などの経済発展に寄与したこと，そして科学的管理法が果たした仕事の分解が未熟練者でも成果を上げられるようにしたことを次のように述べている．

「教育訓練は，戦時の必要の落とし子だった．しかしそれは，最近40年間に世界経済に一大変化をもたらすに至った．

教育訓練の力によって，低賃金国が低賃金のまま，生産の効率をあげることに成功したのである．そして一夜にして，世界市場における強力な競争相手となった．しかし，そもそもそのようなことは，伝統的な経済理論では不可能とされていることだった．

アダム・スミスは，ある国なり地域が，綿布であれ，ヴァイオリンであれ，ある製品を生産して販売するうえで必要とする労働の伝統を培い，肉体労働と経営管理の能力を育てるためには，数百年を必要とすると言っていた．

しかし，第一次世界大戦中，いわば工業化以前の段階にある未熟練労働者を生産的な労働者に即育てることが必要となった．アメリカとイギリスの企業は，フレデリック・W・テイラーが1885年から1910年にかけて開発した「科学的管理法」の手法が，肉体労働の体系的な訓練に大規模に適用された．仕事は分解され，未熟練者にもこなせる個々の作業に分解されることによって，直ちに取得可能となった」[(6)].

ドラッカーは「仕事は分解され，未熟練者でもこなせる個々の作業に分解されることによって，直ちに可能となった」と述べているが，これに関連してドラッカーが考える仕事と労働の違いをここで確認しておく．

ドラッカーは仕事と労働は根本的に違うということを強調する．仕事は労働者の労働によって成し遂げられるが，仕事の生産性が上がることと，労働者の達成感が得られるのは別ものであり，経営者は仕事について生産性を上げ，労働者には達成意欲を持たせるということの両方に努力しなければならないという．

また仕事には目標があり，労働者たる人間とは切り離して考えることができ，業務である仕事はものであるという．ものである仕事には，ものと同じルールが適用できる．そのルールとは第一に内容を分析し，第二に統合し，第三にコントロールすることである．テイラーがこの第一ステップである仕事を観察し分析・分解したことをドラッカーは評価する[(7)].

以上のようにドラッカーはテイラー及び科学的管理法が仕事について体系的な研究を行ったこと，仕事を分解して未熟練者でも作業を可能にし，その結果労働者の生活水準を押し上げ，経済的な発展に寄与したことを評価している．

3. 科学的管理法直後のテイラー評価

テイラー及び科学的管理法についてのドラッカーの評価について以上のように見てきたが，ここでは他の研究者からの報告を見ていくこととする．

最初に科学的管理法が誕生して間もない評価について，ブランダイス及びホクシーの評価を振り返り，次にその後に続く評価を振り返ることとする．

3.1 ブランダイスによる擁護

テイラーの業績が一般社会の注目を受けるに至ったのは，いわゆる東部鉄道賃率事件（Eastern Railway Rate Case）である．この事件は1910年にアメリカにおいてポトマック川・オハイオ川北部およびミシシッピ川東部の鉄道会社が従業員の賃金上昇を理由に，運賃の値上げを州際通商委員会（Interstate Commerce Commission）に申請した．しかし当時の鉄道における主な顧客である貨物輸送の大口荷主からは反対し，委員会はこの運賃値上げに対しての合法性を調査，査問会を開催し，結局申請は却下される．

この結果において重要な役割を担ったのは，弁護士のルイス・D・ブランダイス（Louis Dembitz Brandeis）(8) である．ブランダイスは鉄道会社の値上げ理由である5～8%の賃金上昇による営業費の増大について反対し，科学的管理法を使えば賃金を上げてなおかつ原価を上げず実際に減少せしめる「高賃金・低労務費」という効率的なマネジメントが可能であることを主張した(9)．

ブランダイスは，その著書の中で科学的管理法からは労働者，管理者，雇用主それぞれが得るものがあると次のように述べている．

科学的管理法に従った労働のもとでは，労働者は大きなストレスなしにそれ以前の労働方法に比べて活力の上昇を得ることが可能となる．またスピードアップによらず，労働における無駄や障害をとり除くことにより生産量が増大し，労働者賃金を上昇させることが可能となる．経営管理者は常に機械を使用可能な完全な状態で，必要な原材料，正当な時間，正当な状態，適切な指示，適切な時間を労働者に与えることができるため，最も少ない時間，労力で，最も良い結果を出せることになる(10)．

また雇用者は労働者の生産性の向上に伴う労働コストの削減だけでなく，仕事の中で改善される迅速性や時間の正確性による付帯的な便益も得るという．

以上のようにブランダイスは科学的管理法について好意的な評価をしている．

3.2 ホクシーの科学的管理法の評価

テイラー・システムに関する初期の代表的な研究としていわゆるホクシー報告書がある．この報告書は合衆国において1913年におきたウォータータウン兵器廠事件(11) に関連する．ウォータータウン兵器廠において時間研究を実施しようとして労働者が反対したことに端を発し，労働組合からの科学的管理に関する反発を受けることとなる．1914～1915年にかけてアメリカの労働関係委員会は科学的管理の調査を行う．その議長を務めたのが，シカゴ大学経済学教授，ロバート・F・ホクシー（Robert Franklin Hoxie）であり，科学的管理法の実施状況を調査した報告をまとめたものが*Scientific Management and Labor*である(12)．

この調査報告書での科学的管理法への報告は次の2点である(13)．

第一点は次のようなものである．最良で適切な適用のもとで，科学的管理というものは，機械の発明やその導入ではじまった産業革命の最高次の発展段階の一例であることを認めている．しかし，現在までの科学的管理が未熟であり，競争に基づく産業への適用のためには様々な点で不十分であり，その原則の多くは自らが宣言した原則に矛盾するものであり，科学として不十分であることも指摘している．また，科学的管理法が工場のいくつかの部門を有機的統合的に組織し，以前に不可能であった部門間の調和を創出することに成功している．この点において，科学的管理法は産業に大きな便益を与えていることも認めているが，科学的管理によって巻き起こった社会問題は，この分野にあるのではなく労働者に関する直接的・間接的な影響である．そして調査はこの労働者に関する部分で行われたとしている．

第二点として組織労働者も未組織労働者も，科学的管理によって，彼らの生活水準のある種の十分な保護を与えていないことが指摘されている．ある種の進歩的な職業教育あるいは労働者が彼ら自身，管理課題への影響の大きい管理関与を勝ち得るようにある種の産業民主主義への機会を与えていないことであることを指摘している．

このようにホクシーは科学的管理法が産業社会の発展に必要なものであることを認めつつも，その未熟さや科学性の不十分さ，労働者に関する直接的・間接的な影響を指摘している．

3.3 その後の科学的管理法の批判

ブランダイス，ホクシー以降も科学的管理についての種々の研究が続けられてきており様々な批判があるが，ここではそのいくつかのものを示す．

3.3.1 科学としての方法への批判

ホクシーが指摘した科学的管理法の科学性についてはいくつかの批判がある．山下は科学的管理法についての科学性について問題提起している(14)．科学的管理法はテイラー以前のシステムである成行管理と区別して「科学的」と呼んだテイラー自身の主張に基づく管理制度を特徴づけるための区別に過ぎないとしている(15)．

ブレイヴァマンは，「テイラーが科学的関心から人間の能力に関する情報を収集しようとした生理学者や心理学者と共通するものをほとんどもっておらず，テイラーのつくりだした記録や評価は極端に荒削りなものである」(16)と指摘する．

またH. シュピッツレーはより具体的にテイラーの分析の母集団の小ささや，無作為抽出ということ自体が問題にされていないこと，観察の期間が短期間であることなどをあげて，科学的管理法の科学性を否定している(17)．

3.3.2 労働者の非人格化

ホクシー報告書では，科学的管理法による労働者に対する問題が取り上げられているが，その中でも，労働者の非人格化については取り上げられることが多い．

例えば藻利は機械化による人間性の疎外として「作業からの人間性の疎外」をあげる．これは機械化による分業で他人の所有する規則的な機械の運転に対して単に機械に従って作業する場合は，労働者はもはや自ら働いているのではなく，機械の運転によって単に働かされるのみとなり，やがて自己の営む作業を自己の作業として自覚し得ないようになるという(18)．

小林も科学的管理が労働者をあたかも生命のない機械と同様に取り扱い，人間性の根本的原則を無視しているとの見解に基づいているとし，人間労働を人間的な原理に基づいて取り扱わず，機械的原理に基づいて処理することと考えられるとしている(19)．

ブレイヴァマンは科学的管理の下では労働者は機械に等しいという．生産過程で労働者を一つの道具にまでおとしめることは，機械体系に関係したものでなく，機械体系を欠く場合でも，個別に操作される機械に関連する場合でも，

労働者自身を機械として取り扱おうとしたとしている(20)．

3.3.3 熟練の破壊

科学的管理法以前のシステムでの労働者は熟練工であるが，「熟練」についての破壊についても指摘がされている．

ブレイヴァマンは科学的管理の統制ということに注目し，科学的管理法が従来の熟練労働形態の労働ではなく，別のところで形成され統制される単純課業に基づく労働の組織化で，これが労働者の技術能力を明らかに衰退させるという(21)．

また，科学的管理法の導入によって元来熟練労働者が日々の仕事の中で結びついていた幾何，代数，三角関数を含む数学などの自然諸科学との結び付きを分断させたという(22)．

3.3.4 高賃金への批判

テイラーや前述したブランダイスは科学的管理を高賃金・低労務費ということが可能であるとした．しかしこの高賃金についての批判もある．

山下はテイラーのいう高賃金は，労働者誰もが高賃金を手にするものではないと次のように記している．

「労働者が所属する階層の平均よりもより多く，またはよりよく仕事をするものだけに支払われる賃金であり，資本が労働者にできるだけ多くの仕事をさせるという目的に規定されており，その労働者の所属する階層の平均よりも高く支払うという意味での高賃金に過ぎず，資本が低労務費＝生産量の増大という目的を実現するための手段でしかない．」(23)

4. 改めてドラッカーのテイラー評価

このように科学的管理法についての多くの批判があり，ここで紹介したものはそれらのほんの一部に過ぎない．またこれらの批判と関連して冒頭示したフープスのように人物としてのテイラーさえも批判される．これらの批判はある側面を強調しているとしても，事実から大きく逸脱するものではないと考えることが妥当であろう．

しかしドラッカーは科学的管理法を認め，テイラーが労働者の人間性を抹消しているという批判を否定し，更にテイラーの考え方にヒューマニスト的という言葉さえ与えている(24)．

それではドラッカーは多くの批判があるにもかかわらずテイラー及び科学的管理法をなぜ評価したのであろうか．ドラッカーがこれらの批判を知らなかったと考えることは不合理であり，すべてを承知していたと考えるのが合理的である．

この疑問への一つのアプローチとして再びテイラーについての述べている次の記述から考えてみる．

「テイラーはその著書が示すように，仕事の生産性を高めことが，最初のステップに過ぎないことを理解していた．それだけでなく彼は，胃袋が空であっては，また五体が弱って衰えていては『充実した生活』の確かな基盤にならないことも知っていた．そこでまずテイラーは，労働者の福祉のため経済的・肉体的な基盤をつくり出すという優先的な課題に取り組んだのである」[25]．

ドラッカーによれば，成果をあげる人は気質，能力，性格などにおいて様々であり，特別な能力が備わっている必要がなく，唯一成果をあげる能力のみが必要という[26]．様々なことがあっても成果をあげるといことに注目するということであろう．従ってテイラーについて，彼が生み出した科学的管理法により労働者の生活水準が上昇し，そして世界の経済発展に寄与したという成果に何にも増して注目し評価したのだ．

以上テイラーと科学的管理法についてドラッカーの評価中心についてきて見てきたが，終わりに今後の研究のテーマとすべきドラッカーが指摘した科学的管理法についての課題を整理し本稿を締めたい．

ドラッカーの考える科学的管理法の課題の一つは仕事の分解後の統合とコントロールである．仕事を理解する第一のステップは分析することであり，この点では前述したようにドラッカーはテイラーの科学的管理法を評価している．先述したように，ものである仕事には，ものと同じルールが適用できる，第1に内容を分析し，第2に統合し，第3にコントロールすることである．しかしテイラーやその弟子たちは仕事を分析・分解して整理しただけで，一旦バラバラに分解したものを再び統合し，業務プロセスとしてまとめることに気づかなかったのを指摘している．分解した個々の動作は，個別業務として統合し，その個別業務をいかに生産活動と統合するかという原理を必要としているという．この点でテイラーの弟子であるガントが考案したガントチャートでさえ十分ではないこと指摘している[27]．

もう一つは肉体労働以外への応用である．テイラーが対象とし適用した仕事は肉体労働の範囲に留まったが，この分析に関しては，適用範囲をさらに拡大して，知的労働や全くの無形労働にも同じように当てはまることも指摘する．そしてそのヒントとなる科学的管理法の典型的な実例として，文筆家の卵が執筆の前に「筋書」をつくるよう教わることや，26の記号からなるアルファベットをあげて，その並べ替えだけであらゆる言葉を綴れることを述べている[28]．

【注】

(1) 小林によれば科学的管理には三通りの解釈があるという．第一は最も狭義なテイラーの展開した工場管理法であり，第二はやや広めでテイラーを中心としその弟子であるガント（H. L. Gantt），エマースン（H. Emerson），ギルブレイス（F. B. Gilbreth）等の展開した意味を含むものである．第三は最も広義で広く一般に経営の合理化を意味するものである（小林（1953）1～2ページ）．本稿で意味する科学的管理は小林のいう第二の意味に最も近い．

(2) ジェームズ・フープス（2006）64ページ．

(3) テイラー案は標準作業の設定と生産計画の立案を行う「計画部」の下に「労務係」「時間・原価係」「工程係」「指図票係」の4種の職長（clerk）を，工場長の直下に労働者の実作業を異なる面から監視・指導する「準備組長」「速度組長」「検査組長」「修繕組長」の4種の職長（boss）を置くもので，8つの面から労働者を指揮・監督する体制を構想していた（岸田・田中（2009）12～17ページ）．

(4) Druker, P. F.（1974）p. 181.

(5) Druker, P. F.（1974）p. 181.

(6) Druker, P. F.（1989）p. 216. 邦訳324ページ．

(7) Druker, P. F.（1974）pp. 181-182.

(8) ブランダイスはこのように科学的管理法を擁護しているが，リベラルな立場から法律家としてその後かにも多く問題にかかわっている．例えばチャーンスストア税法についても擁護しており，この件については三浦（1980）をご参照いただきたい．

(9) 小林（1953）44ページ．

(10) Brandeis（2010）pp. 35-36.

(11) Brandeis（2010）pp. 48-49.

(12) 小林（1953）60～79ページ及び80～129ページ参照．

(13) Hoxie（1984）pp. 137-139.

(14) 山下（1980）3ページ．

(15) 成行管理は具体的には割増賃金制度であり，割増賃金制度は賃金制度として科学的管理法は体系的管理制度として，共に資本が労働強度の増大を図ろうとするものであるとし

ている（山下（1980）2～3ページ）.
（16）ブレイヴァマン（1978）99ページ.
（17）シュピッツレー（1987）86～89ページ.
（18）藻利（1950）92ページ.
（19）小林（1953）144ページ.
（20）ブレイヴァマン（1978）191ページ.
（21）ブレイヴァマン（1978）143ページ.
（22）ブレイヴァマン（1978）147～149ページ.
（23）山下（1980）41ページ.
（24）Druker, P. F.（1974）p. 202.
（25）Druker, P. F.（1974）p. 202. 邦訳332ページ.
（26）この点については『経営者の条件』，『現代の経営』をご参照いただきたい.
（27）Druker, P. F.（1974）p. 182.
（28）Druker, P. F.（1974）p. 182.

【参考文献】

岸田民樹，田中政光著（2009）『経営学説史』有斐閣 .

小林靖雄（1953）『科学的管理と労働』布井書房 .

H. シュピッツレー著，明治大学大学院経営経済学研究会訳（1987）『科学的管理と労働のヒューマニズム化』雄松堂出版.

ジェームズ・フープス著，有賀 裕子訳（2006）『経営理論 偽りの系譜――マネジメント思想の巨人たちの功罪』東洋経済新報社.

藻利重隆（1961）『工場管理』新紀元社 .

三浦一郎（1980）「チェーンストアとその特別課税問題」『経済論叢』第125巻第5号（京都大学経済学会）.

山下高之（1970）『近代的管理論序説 ――テイラー・システム批判』ミネルヴァ書房.

Brandeis Louis, D.（2010）*Scientific Management and Railroads,* Bibliographical Center for Research.

Braverman Harry foreword by Paul M. Sweezy（1974）*Labor and Monopoly Capital: the Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press.（H. ブレイヴァマン著，富沢賢治訳（1978）『労働と独占資本――20世紀における労働の衰退』岩波書店）

Druker, P. F.（1974）*The Effective Executive,* W. Heinemann（ P. F. ドラッカー著，上田惇生訳（2006）『経営者の条件』ダイヤモンド社.）

Druker, P. F.（1974）*The Practice of Management*, Harper & Row（P. F. ドラッカー著，上田惇生訳（2006）『現代の経営』ダイヤモンド社.）

Druker, P. F.（1974）*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row.（P. F. ドラッカー著，野田一夫，村上恒夫監訳（1974）『マネジメント――課題・責任・実践 』ダイヤモンド社.）

Druker, P. F.（1989）*The New Realities: in Government and Politics in Economy and Business in Society and in World View*, Oxford.（P. F. ドラッカー著，上田惇生，佐々木実智男訳（1989）『新しい現実――政府と政治，経済とビジネス，社会および世界観にいま何がおこっているか』ダイヤモンド社.）

Hoxie, R. F.（1984）*Scientific Management and Labor*, T. M. C. Press.

Taylor, F. W.（2006）*The Principles of Scientific Management*, Cosimo Classics.（フレデリック・W・テイラー著，上野陽一訳（1969）『科学的管理法　新版』産業能率短期大学出版部，フレデリック・W・テイラー著，有賀裕子訳（2009）『新訳科学的管理法――マネジメントの原点』ダイヤモンド社）

【略歴】 金沢星稜大学大学院経営戦略研究科・経済学部専任講師. 京都薬科大学卒業. 立命館大学大学院経営学研究科修了. 博士（経営学）. 1990年サンスター㈱に入社し，2009年退職まで研究開発部において，液体歯磨き，基礎化粧品の製品開発及びマネジメントを担当. 2009年立命館大学及び経営管理研究科の非常勤講師を経て2010年4月より現職.

「サービスの工業化」とドラッカー

Reconsideration of “The Industrialization of Service”: from a Point of View of the Drucker Theory

田中浩子
Hiroko Tanaka
（大阪成蹊大学）

Summary

The purpose of the present study is to discuss the significance of the theory of “The industrialization of Service” based on not only the idea suggested by Levitt but the theory of Drucker which is a fundamental of the concept of Levitt This concept is applied to discussion about further development of food service and home meal replacement industry.

1.「サービスの工業化」とは何か

「サービスの工業化」論とは，レビットによって提唱されたもので，製造業で行われている生産性の向上のためのさまざまな取り組みをサービス業に導入することによって，サービスの質を安定させ，効率を飛躍的に向上させることが可能になると論じたものである．

「サービスの工業化」論はレビットがマクドナルドを例として論じているということもあり，サービス産業とりわけ外食産業の発展を論じる場合，依拠すべきほとんど唯一の理論となっている．

レビットの論文は，三浦（2008）が指摘しているように，ドラッカーの考えを元にしており，「サービスの工業化」論の起源は，ドラッカーの『現代の経営』の第5章であると考えられる(1)．

「機械設備の計画，設計，設置は，筋肉から頭脳労働への置換による生産性の向上の一部に過ぎない．そもそも熟練・未熟練の多くの肉体労働を必要としていた仕事を，機械設備の導入とはかかわりのない仕事，教育を受けビジョンをもつ人たちの理論的な分析と計画を必要とする仕事に変えてしまうことのほうが重要である．」(2)

そしてもう一段階遡れば，このドラッカーの生産性の向上に関する考えは，肉体労働に知識を活用することによって生産性を上げたテイラーの科学的管理法が源となっている．

科学的管理法とは，労働の質を変えること，すなわち職人の自己流による生産から経営者の合理的管理に移行することによって生産性の向上を図ろうとするものである．『科学的管理法』の冒頭でテイラーは「マネジメントの目的は何より，雇用主に限りない繁栄をもたらし，併せて働き手に最大の豊かさを届けることであるべきだ」(3)と述べ，この仕組みが労働強化ではなく，働く人が豊かになるものであること強調している．

特に稀にしかいない非凡な人材を探すのではなく，どのような人でも仕事ができるようにすること，つまり誰もがある一定の方法に則って作業を進めれば，生産性の向上が可能であることを示した(4)．科学的管理法に対しては，働く人はまるで歯車かロボットのような存在であり，個人の裁量が大きい熟練工を必要としていないため労働強化の理論のように解釈されるため批判も多い．

しかしドラッカーはその内容が不十分であることは指摘しながらも，「テイラーこそ，仕事が体系的な観察と研究に値するものとした最初の人だった．そして何よりも，20世紀において，先進国における一般人の生活をかつての富者よりも高い水準にまで引き上げることになった豊かさの増大は，このテイラーの科学的管理法のおかげだった」(5)と賛美している．

「サービスの工業化」論は1972年の“Product-Line Approach to Service”と1976年の“The Industrialization of Service”の2つの論文が中心となるが，その先駆けとなる考えが*The Marketing Mode*の第4章“Technology and Marketing”で示されている．この論文では，マクドナルドやシアーズ・ローバックなどの例を挙げ，技術を用い生産性を高めることやフランチャイズ制度の導入による産業の発展など今後の企業経営の方向性が示されており，労働集約型の仕事において，人が働く代わりに機械設備を使い，作業を単純化・標準化することにより生産性の向上と品質の安定が可能であると述べている(6)．

“Product-Line Approach to Service”では，製造の理論をサービス業に導入することによってサービスの質のばらつきを減らし，効率を飛躍的に向上させることができるとし，工場における製造の基礎となっている「標準化」を人間の労働に依存したサービスに応用することにより，サービスの大量生産が可能になり，生産効率を上げることができると述べている．

さらに“The Industrialization of Service”では，「標準化」をさらに掘り下げ，サービスを工業化する3つの方法として①ハード・テクノロジー，②ソフト・テクノロジー，③ハイブリッド・テクノロジーを具体的に示している．

ハード・テクノロジーとは，労働集約的なサービスに代わって，機械，道具，その他の有形の加工品を用いる方法であり，ソフト・テクノロジーとは，個人が行うサービスの代わりとなる予め計画されたシステムを指す．ハイブリッド・テクノロジーとは，ハードの設備に，慎重に計画された工業化のシステムを組み合わせて，サービスのプロセスに効率性と秩序とスピードをもたらすものを指す．またサービスの工業化のためには，まとまった量にすることが欠かせず，チェーンオペレーションによる大量生産体制の確立がサービス業の生産性を上げるためには必要であると述べている(7)．

従来，サービスとは個人が個人のために提供するものであり，また十分なサービスを提供できないのは個人の心の姿勢にあるとされ，サービス業と製造業はまったく異なるものと認識されていたが，「サービスの工業化」とは，そのような概念を覆し，工場で製造される製品と同じように，サービスを標準化し，機械化できるものには機械を導入することによって，もっと新しいビジネスが生まれるというものである．

これまで述べたように「サービスの工業化」論は，“Product-Line Approach to Service”“The Industrialization of Service”で提示されたが，この2つの論文の内容に限定されたものではなく，レビットが生涯を通じて発表したサービスに関する論文によって「サービスの工業化」の全体像が見えると考える．

2. レビットのサービス論の全体像

レビットは1980年に“Marketing Success Through Differentiation of anything”を発表した．この論文では，価格以外で競争する方法として差別化できない製品やサービスは存在せず，無形財であっても必ず他との違いを際立たせることができると指摘している．商品自体では他と差別化できない場合であっても，取引における効率性の高さ，問い合わせ反応のよさ，内容確認の速さや明快さなどの提供方法に違いによって差別化できるとも述べている．またこの論文の中では，製品についての議論も深められ，製品とは購入者が受け取るベネフィット（便益）全体を指し，取引の対象となるモノやサービスはその一部を占めるに過ぎないとしている．レビットは製品を「物的製品」「期待製品」「膨張製品」「潜在製品」の4つに定義したが，それぞれの範囲も常に一定とは限らないとしている(8)．

1981年の“Marketing Intangible Product and Product Intangibles”では，どのような製品でも無形性が購買の決め手となること，そして無形財を有形化することの重要性が説かれている．

従来，サービスを売っているのか，製品を売っているのか，ということで企業を分類していたがこの表現は変えるべきであり，サービスと製品という代わりに「無形財」と「有形財」と呼んだほうがよいとレビットは指摘している．

工場で作られるものが何であれ，市場では例外なく製品の「無形性」が売買されており，前もって試用できない製品の場合，顧客は「満足を与えます」という約束を買うに過ぎない．たとえ有形の製品であっても，購入前はすべてが約束に過ぎないため，その訴求力を高めるためには，仕様書，広告，ラベルなど言葉や文字以外の約束を提示すること，すなわち無形財化することが重要であると述べている(9)．

この論文では無形財を有形財化する必要があることも示唆している．例としてホテルのサービスを取り上げ，部屋の清掃の際にグラスを紙袋で包む，トイレのシートには消毒済みの紙テープをまく，トイレ用のティッシュは三角形に折るということによって，無言ながら心地よく使えるように念入りに清掃をしたことを表しているものである(10)．

1983年に発表された“After the Sales Is Over”では，製品の購入後の売り手と買い手の関係について論じられている．顧客は製品ではなく，売り手から約束された通りの便益が得られるだろうという期待を買うのであり，販売・購入によって，この二者の関係は完結するのではなく，両者の関係が始まると指摘している．

企業にとって資産とは，顧客とのリレーションシップであり，顧客からどのように受けとめられているか，また売り手と買い手がどれくらい依存しあっているか，依存しあっていると感じているかが最も重要なのである(11)．

レビットは良好なリレーションシップのもたらす鍵として，次の4つを挙げている．①気づき：課題とチャンスの両方を察知し，理解すること．②振り返り：望ましい結果が得られそうか，絶えず自社の現状について振り返ること．③見極め：顧客と好ましい関係を築いているかどうか，個人ごと，グループご

とに定期的に評価し，業績評価指標に組み入れること．④行動：リレーションシップにどのような影響があるかを見ながら，判断を下し，経営資源を割り当て，ルーチンやコミュニケーションを確立すること．気づきや行動が途絶えないように，事あるごとに手綱を引き締めること．リレーションシップ・マネジメントは制度化も可能だが，人間味を失わないように注意しなければならないとも付け加えている[(12)]．

同じく1983年に出版された*The Marketing Imagination*の中に収録された"Addendum on Management and the Postindustrial Society"では，製造業において生産性が上がったのは機械の発明だけではなく，マネジメントが十分に機能したからであると指摘し，サービス業においても生産性をあげるためにはマネジメントの役割が大きいと説いている[(13)]．

サービスの工業化がいくら進んでも，無形財の生産性は平均的に見ると，有形財の生産性よりも低くなってしまうとして，サービスの工業化の限界についても触れているが，サービス産業は永久に望みのない構造的な欠陥をもつわけではなく，生産性向上の余地はいくらでもあると指摘している[(14)]．

レビットはこれらの4つの論文を通じて，サービス業は単純に機械化や標準化を進めていくだけではなく，有形財を無形化し，また逆に無形財を有形化することによってそのベネフィットと売り手の存在を何度も顧客に伝えること，そして顧客との人間味を失わないリレーションシップの構築が重要であると主張している．これらはサービスに関して別の論点を提示したものではなく，「サービスの工業化」論に組み込むことによって，より豊かな「サービスの工業化」を提示したと考えられる．

3.「サービスの工業化」論に対する批判

レビットの「サービスの工業化」論が発表された直後から，この論文に対する批判が相次いだ．サッサーは，標準化されたマニュアルによって高いレベルのサービスの提供が可能になったと評価しながらも，サービスは成果を在庫できないという特性があるためサービスの工業化だけでは，生産性の向上は達成されないと批判している[(15)]．

チェイスは，ファストフードなどの成功企業の例はよく知られているが，効率的なサービス生産システムの漠然とした目標を達成するに当たって，製品や技術・労働力・作業方法を変えるためには，どれだけのことをしなければならないのか，それを決めるために役立つ理論はほとんどないと述べている[(16)]．

ラブロックとヤングは，パーソナル・サービスを工業化して生産性を向上させるという努力は企業の運用面でのマネジメントという側面に立った見方を強調しがちであり，顧客とのコンタクトの多いサービス部門では，その組織内で生産性を改善することは不可能であると批判している．なぜならば，生産過程に顧客を巻き込むサービスは労働集約的であり，時間に限りがあるため消費者行動そのものが重要な問題となる．従ってサービスの生産性を増大させるということは，消費者の行動や期待を変化させるということであり，変化を受け入れる消費者の協力に依存していると述べている[(17)]．

日本においても，田村（1989），嶋口（1994），村上（1995），古賀（1999）らによっては議論が深められている．

議論の中心を成す課題は，サービスとモノは違うということであり，サービスを提供するということは，提供側から一方的に投げかけていくものではなく，顧客との共同活動であるというサービスの不可分性に基づく批判である．顧客との共同活動であるがゆえに，マニュアル化を主とする標準化で対応しきれないというものである[(18)]．

また実際のビジネスにおいては，レビットが提起した「サービスの工業化」論とはかけ離れ，人間らしさを抑え機械のように働くことが生産性の向上つながるかのような「限定された解釈」の下，ゆがんだ「サービスの工業化」が見受けられる．これはテイラーの科学的管理法が労働管理へと単純に結びつくのと同じことであり，「サービスの工業化」が，悪質なサービスの工業化に帰着するのである．

4．ドラッカーの考える生産性の向上

ドラッカーの考えを元に展開された「サービスの工業化」論であれば，「サービスの工業化」に関する2つの論文以降に発表されたドラッカーの考えも読み込み，「サービスの工業化」の今日的意義を明らかにする必要がある．

ドラッカーの生産性に関する考えは『マネジメント』の中に示されている．

『現代の経営』と『マネジメント』は一見同じような論文に見えるが，その構成は大きく異なる．『現代の経営』は「顧客の創造」が中心課題であり，「人の

生産性」は，「顧客の創造」の枠組みのなかで展開されている．しかし『マネジメント』では，「顧客の創造」「人の生産性」「社会的責任」の3つの柱で構成されており，「人の生産性」は「顧客の創造」と並列で取り上げられ，ドラッカーにとって重要度が増していることが分かる．

「わかっていることで最も重要なことは，仕事と働くことすなわち労働とが根本的に異なるということである．もちろん働く人が仕事を行うのであって，仕事は常に人が働くことによって行われる．しかし，仕事を生産的なものにするうえで必要なものと，人として成果をあげさせるうえで必要なものとはまったく異なる．人は，仕事の論理と労働の力学の双方に従ってマネジメントしなければならない．働く者が成果に満足したとしても，仕事が生産的でなければ失敗である．逆に仕事が生産的であっても，働く者が成果をあげられなければ失敗である．いずれの場合も長続きしない．」[19]

つまりテイラーが行ったように仕事を分解することは大事であるが，その後一つひとつの動作を一人の人間が行う労働へとふたたび統合する必要があり[20]，そのためには人間の特性を理解することが不可欠である．ドラッカーは，人間は一つの動作しかしないと疲れてしまうため，一つの仕事や作業だけではなく，いくつかの作業を組み合わせて行うのが最も適しており，人によってスピード，リズム，持続力などは大きな違いがあるため，それらを頻繁に変える必要があると述べている[21]．すなわち仕事は標準化しながらも，労働は担当する人によってやり方を変えることが重要であり，機械の部品のように扱っても生産性は上がらないことを強調している．

また働く人に仕事の達成感を持ってもらうために一番重要なことは，仕事の責任を負ってもらうことであり，そのためには，生産的な仕事，情報のフィードバック，継続学習が求められるとドラッカーは述べている[22]．生産的な仕事とは創造性を競うものでなく，体系的な分析や知識を基礎とした仕事のやり方である．決して働く人たちが自分勝手に仕事の進め方を決めても生産性は上がらないのは明らかであり，仕事の体系的な分析こそが生産性の向上をもたらすのである[23]．情報のフィードバックとは業績や成果についての情報を働く人に知らせることであり，責任を果たすには自己管理が欠かせず，そのためには基準値に対して実績がどれくらいか情報を得ておく必要がある．すなわちマネジャーだけが業績を把握するだけでは生産性の向上は見込めず，働く人自身がどれくらいの仕事をするとどのような成果を上げられるかを知ることが重要である[24]．継続学習は学んだ中身を活かして自分と仲間の成果を高め，より効果的，合理的な仕事の仕方を見出したいという働く人の欲求を満たし，またイノベーションに対する抵抗感を和らげ，時代についていけなくなるという不安を解消することにもつながる[25]．

加えて仕事は働く人にとって生計の手段であるため，雇用と収入の安定や転職の自由があることも重要としている[26]．

ドラッカーは『マネジメント』の中で労働の質の変化についても触れ，「先進国におけるこれからのマネジメントの最大の課題は，知識の生産性を高めることである」[27] と述べている．知識労働者の発見は，ドラッカーの生涯の仕事のなかで，「事業の目的は顧客の創造である」と定義したことに並ぶ大きな業績であり，知識労働者の特性を知ることが生産性の向上を考えるための基礎となる．

知識労働者論が提起された初期には，肉体労働者，サービス労働者，知識労働者と明確に分類し論じていたが，後年それぞれの要素が絡み合った人としてテクノロジストが登場する．例えば外科医は先端の医学を学びながら手先の器用さが求められ，同時に体力がなければ務まらない仕事である．

テクノロジストと称される高度な専門職だけではなく，例えば工場労働者は，「カイゼン」のように知識を活用しながら仕事をしており，単純な肉体労働者ではなくなっている．肉体労働，サービス労働，知識労働の3つに区分するのではなく，これら3つの労働の割合の問題として生産性を考えていく必要があるとドラッカーは述べている[28]．

ドラッカーの生産性に関する考えの中で最も注目すべき事柄は，仕事（work）と労働（working）が異なるものであることを認識し，「人が働く」ことに注目して仕事を再編成し人間の特性に沿った働き方を提示したことである．加えて，仕事の生産性を高めるために必要とされる事柄と，働き手に達成感を得させるために必要な事柄とはまったく異なるため，両方に配慮してマネジメントすることの必要性を説いている．これらのドラッカーの考えを「サービスの工業化」論に読み込んでいくと，サービス業の生産性を上げるためには単に機械化やマニュアル化を促進していくだけではなく，人の特性を考えた労働に着目することが重要であることがわかる．

5. サービスの工業化と外食・中食産業

これまでの議論を踏まえ，「サービスの工業化」論に基づいたチェーン・レストラン理論によって大きな発展を遂げた外食・中食産業について，更なる発展の条件を考察する．

チェーン・レストラン理論とは，同一ブランド同質店舗を多数束ねて，同時に運営する経営手法であり，具体的には店名，店構え，メニュー，価格，サービスなどを統一し，マニュアル化・機械化に代表される標準化によって飲食店を多店舗展開するものである．セントラルキッチンを設置して食の品質を保ち，また店舗においてはマニュアルに沿った接客がなされ，就業まもないパート・アルバイトスタッフであっても最低限の接客の品質を維持することができるようになった．また各店舗は店長によってマネジメントされ，マニュアルが遵守されるようになっている．ただし，そのマニュアルの重要性は，基本的なものでありつつ，チェーンによっては店舗ごとに一定の裁量を持ち，競争環境における差別化を行っている．

外食産業は1970～80年代は消費行動の変化もあり，大幅な成長を成し遂げた．しかし1990年代に入りバブル経済崩壊後，社会的な価格に対する意識の変化もあり，低価格業態の開発や素材の安全性に特化した高付加価値業態の開発などさまざまな戦略を取ったが，市場規模は縮小傾向にある．また中食産業は若干の伸びはあるものの，消費単価の低下により市場が停滞している状況である．個人消費を見てみると，家計支出に占める食費の割合は年々減少しているが，食費の中の外食・中食費割合は年々増加しており，「食の外部化」が進んでいる．

1990年代以降，科学技術の発達はめざましく，食材の流通や売上管理にIT技術を活用した機械化が進んでいるが，接客の機械化は回転寿司などに限られており，いまなお人によって接客が中心となっている．

外食・中食産業において，レビットの「サービスの工業化」論は「工業化」という言葉の意味が最初に認識されることにより，味の均一化を図ることや全店・全スタッフがマニュアルに従うことが強調されたのではないのだろうか．特に人の行動をマニュアル化することによって質の安定したサービスが提供できたにもかかわらず，その働き方は個人の考えや自由な裁量を排除し，ひたすらマニュアルに沿って仕事をこなすようなものと捉えられたのではないだろうか．

つまり，「サービスの工業化」が一面的に捉えられ，特に低価格化が進んだ1990年代以降，利益を上げるための目先の効率化を追った結果，労働者の長時間労働が日常的になり，労働者は消耗して外食・中食業界から離れる者が多くなったのではないかと考える．今日，長期的な不況が続いていて職を求める人が多いにもかかわらず，労働問題は表面化することによって外食産業に従事する人材の不足が大きな課題となっている．

外食・中食産業が発展するために第一には人の労働に注目して，より標準化を進めること，第二に担い手を増やしていくことと考える．

外食・中食産業において，接客がマニュアル化される前は，サービス担当者によってサービス内容が大きく異なり，十分なサービスが提供できていないことが多かったため，マニュアルによる標準化されたサービスは消費者に受け入れられた．しかし標準化されたサービスが常に提供されるようになると，顧客はそれに慣れてしまい，より高いサービスを求めるようになった．特にチェーン・レストランが登場して20年が経過した時期にバブル経済期を迎え，消費者が高価格，高品質の外食を経験し，きめこまやかなサービスを受けることによって，従来一般的であったチェーン・レストランの画一的なサービスは色褪せたものに見えたのであろう．その結果，マニュアル化したサービスが外食産業の発展を妨げているとの批判が相次いだ．しかし『真実の瞬間』(29) に描かれているようなスタッフ，すなわちサービス担当者に対し十分な教育(30) を施しサービスの提供内容を自ら考えるようなスタッフを養成することは「同じサービスをより安く提供する」ことが強みであるチェーン・レストランではむずかしい．高級ホテルのようなきめこまやかな最上のもてなしの提供ではなく，短期間でサービス担当者を養成し，マイナス評価につながらないように，マニュアルに書かれていることは最低限遵守できることが求められているのではないかと考える．つまり，より高度なサービスを提供するのではなく，誰が担当しても決められた最低限のレベルのサービスは提供できるようにすること，すなわちサービスの変動性の中でも最低ラインを揃えること，顧客の不満を発生させないことが重要であり，マニュアル化による標準化はチェーン・レストラン発展の必須事項であることは今日も変わらないと考える．

また，ドラッカーが指摘したように，仕事と労働は異なるものであり，仕事を標準化する際には，人間の肉体的・精神的特性を理解して計画することが重要であり，機械の部品のように扱っても生産性は上がらない．働く人に何らか

の達成感が得られなければ，生産性の向上だけでは事業は発展しない．

経営者は，効率性をもたらすことによって生産性の追求を行うと同時に，働く人が得たい達成感とは何かを知りそれに応えていく必要があるのではなかろうか．このような視点を持つことによって外食・中食産業の抱えている課題を克服できるのではないかと考える．

【注】

(1) 田中（2010）151～152ページ．

(2) Drucker（1954）．訳（1996）上・57ページ．

(3) Taylor（1911）．訳（2009）10ページ．

(4) Taylor（1911）．訳（2009）7ページ．

(5) Drucker（1973）．訳（2008）上・230ページ．

(6) Levitt（1969）pp. 67-82．訳（1971）94～116ページ．

(7) Levitt（1976）．訳（1977）26～27ページ．

(8) Levitt（1980）pp. 85-88．訳（1980）21～25ページ．

(9) Levitt（1981）pp. 94-97．訳（2001）87～89ページ．

(10) Levitt（1981）pp. 101-102．訳（2001）95～97ページ．

(11) Levitt（1983a）．訳（2007）373ページ．

(12) Levitt（1983a）．訳（2007）378ページ．

(13) Levitt（1983b）．訳（1984）210～212ページ．

(14) Levitt（1983b）．訳（1984）246～248ページ．

(15) Sasser（1976）p. 133.

(16) Chase（1978）p. 137．訳（1979）30ページ．

(17) Lovelock and Young（1979）p. 175．訳（1979）108ページ．

(18) 批判ばかりではなく肯定的な意見も存在する．Albrecht and Zemke（1985）は，次のように述べている．サービスのクオリティを上げるためには「サービスの工業化」的なアプローチと「従業員中心」にアプローチがある．「サービスの工業化」を提唱したレビットはすべてのサービスをオートメーションにせよとか，そこで働く人々は何も考えずに働く機械のようになれ，などと言っているわけではない．むしろその逆である．ことサービスについては，われわれはオートメーションの可能性を積極的に活用しようとはしてこなかったというのが彼らの指摘である．

(19) Drucker（1973）．訳（2008）上・231ページ．

(20) Drucker（1973）．訳（2008）上・232ページ．

(21) Drucker（1973）．訳（2008）上・234～235ページ．

(22) Drucker（1973）．訳（2008）上・316ページ．

(23) Drucker（1973）．訳（2008）上・316～317ページ．

(24) Drucker（1973）．訳（2008）上・318～320ページ．

(25) Drucker（1973）．訳（2008）上・320～321ページ．

(26) Drucker（1973）．訳（2008）上・330～335ページ．

(27) Drucker（1973）．訳（2008）上・35ページ．

(28) Drucker（1999）．訳（1999）177～183ページ．

(29) Carlzon（1985）．訳（1990）3～10ページ．

(30) 質の高いサービスを提供するリッツ・カールトンにおいても，クレド（行動指針）を読んで自らサービス内容を考えるだけではなく，リッツカールトンベーシックには，例えば「呼び出し音は3回以内に」「電話を保留する場合は『少しお待ちいただいてよろしいでしょうか』とお尋ねしてからにします」のように詳細に文章化・数値化されている（Michelli（2008））．

【参考文献】

Albrecht, K. and R. Zemke（1985）*Service America*, Dow Jones-Irein Inc.［野田一夫監訳，八木甫訳（1988）『サービスマネジメント革命』HBJ出版局．］

Chase, R. B.（1978）"Where Does the Customer Fit in a Service Operation?" *Harvard Business Review*, November/December.［藤原肇訳（1979）「顧客とサービス活動の接点はどこにあるのか」『Diamond ハーバード・ビジネス』5-6月号．］

Carlzon, J.（1985）*Riv Pyramiderna*, Albert Bonniers Forlag AB.［堤猶二訳（1990）『真実の瞬間』ダイヤモンド社．］

Drucker, P. F.（1954）*The Practice of Management*, Harper& Row.［上田惇生訳（1996）『新訳　現代の経営（上・下）』ダイヤモンド社．］

Drucker, P. F.（1973）*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper& Row.［上田惇生訳（2008）『ドラッカー名著集　マネジメント――課題，責任，実践』ダイヤモンド社．］

Drucker, P. F.（1999）*Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business.［上田惇生訳（1999）『明日を支配するもの』ダイヤモンド社．］

Levitt, T.（1969）*The Marketing Mode*, McGraw-Hill Inc.［土岐坤訳（1971）『マーケティング発想法』ダイヤモンド社．］

Levitt, T.（1972）"Product-Line Approach to Service," *Harvard Business Review*, September-October.［土岐坤訳（1982）「サービスに『生産ライン方式』を」『Diamond ハーバード・ビジネス』11-12月号．］

Levitt, T.（1976）"The Industrialization of Service," *Harvard Business Review*, September-October.［土岐坤訳（1977）「サービス活動の工業化」『Diamond ハーバード・ビジネス』2月号，ダイヤモンド社．］

Levitt, T.（1980）"Marketing Success Through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, January-February.［（1980）「差別化こそマーケティングの成功条件」『Diamond ハーバード・ビジネス』5-6月号．］

Levitt, T.（1981）"Marketing Intangible Products and Product Intangibles," *Harvard Business Review*, May-June.［（2001）「無形性のマーケティング」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』11月号．］

Levitt, T.（1983a）"After the Sales Is Over," *Harvard Business Review*, September-October.［（1994）『Diamond ハーバード・ビジネス』6-7月号．］

Levitt, T.（1983b）*The Marketing Imagination*, The Free Press.［土岐坤訳（1984）『マーケティングイマジネーション』ダイヤモンド社.］

Lovelock, C. H. and R. F. Young（1979）“Look To Consumers to Increase Productivity,” *Harvard Business Review*, May-June.［西村哲訳（1979）「サービスの生産性向上のカギ握る消費者の行動と期待」『Diamond ハーバード・ビジネス』9-10月号.］

Michelli, J. A.（2008）*The New Gold Standard*, TheMcGraw-Hill.［月沢李歌子訳（2009）『ゴールドスタンダード』ブックマン社.］

Sasser, W. E.（1976）“Match Supply and Demand in Service Industries,” *Harvard Business Review*, November/December.

Taylor, F. W.（1911）*The Principles of Scientific Management*, Herper & Brothers.［有賀裕子訳（2009）『新訳科学的管理法――マネジメントの原点』ダイヤモンド社.］

古賀道恵（1999）「サービスの産業化理論の歴史的役割」『経営研究』第1号.

嶋口充輝（1994）『顧客満足型マーケティングの構造――新しい企業成長論理を求めて』有斐閣.

田中浩子（2010）「サービスの工業化と外食・中食産業」三浦一郎・白珍尚編『顧客の創造と流通――ドラッカー経営学の視点から』高菅出版.

田村正紀（1989）『現代の市場戦略』日本経済新聞社.

三浦一郎（2008）「ドラッカーとレビット――レビットのドラッカー讃」『文明とマネジメント　ドラッカー学会年報』第2号.

村上恭一（1995）「サービス活動の工業化の終焉」『六甲台論集』第41巻第4号.

【略歴】1965年生まれ. 大阪成蹊大学マネジメント学部准教授. 同志社女子大学卒業. 立命館大学大学院経営学研究科修了. ㈱TasteOne代表取締役を経て2011年7月より現職.

マスキー法に見る企業の社会的責任

The Corporate Social Responsibility in Response to Muskie Act

石川敦夫
Atsuo Ishikawa
㈱リガク）

Summary

Clean Air Act Amendment of 1970, so-called Muskie Act, had serious impact on USA and Japan automobile companies. Because this law was based on technology forcing, automobile companies had to develop the breakthrough technology to pass the new regulation. However, Drucker said this situation caused by the negligence of management of automobile companies. From the viewpoint of Drucker’s social responsibility, we try to reconsider the whole story of Muskie Act.

1. はじめに

1970年ニクソン大統領によって承認されたこのマスキー法（Muskie法）の名前を聞いて，覚えのある人は50代を超える人ではないだろうか．また多くの人はNHKで放映されたホンダの技術者の苦闘を表した『プロジェクトX』(1)を思い出されるかもしれない．この法律は今までにない技術をもって，排ガスの規制値を自動車メーカーに強要した法律であり，多くの自動車メーカーがこの法律に対し反対を表明した．ドラッカーはこのマスキー法について1974年に出版した『マネジメント――課題，責任，実践』(2)の第25章「社会に与えるインパクトの処理と社会への貢献（Social Impacts and Social Problems）」中で取り上げている．少し長くなるがこのマスキー法に関する箇所を紹介する．

「自動車の排ガスについて，やがて規制が必要になるであろうことは，第二次世界大戦後，ロサンゼルスでスモッグという言葉が日常的に使われ始めたとき，すでにわかっていたことだった．しかし，自動車メーカーは，世論はスモッグを気にしていないとの広報部門からの報告を真に受けていた．ところが，1960年代に，世論が突然パニック的に急進的な排ガス規制を要求し，実現した．しかし，それらの規制によって，汚染が直ちに減少したかどうかは疑わしかった．新車は規制できても，中古車を規制することはできなかった．しかし一つだけ確実なことがあった．排ガス規制によって，より多くのガソリンが消費さ

れるという事実だった．その結果，公害の最大の原因の一つである石油精製の増大が必要になった．同時に，自動車価格も燃費も上昇した．」[3]

ドラッカーはこのマスキー法に対し，その法律の意義を否定するだけでなく，その規制によって誘引される新たな問題に対しても全て否定的な意見を述べ続けている．ドラッカーは社会的ニーズから生まれた法規制などに対しては，むしろ肯定的な立場をとることが多く，このように否定的な意見を綴るのは，むしろ特異なことのように思える．では逆に，なぜドラッカーがここまでマスキー法に対して否定的なコメントを残したのかを検討することは，一考の価値があるのではないだろうか．本論ではこの点を，ドラッカーの企業の社会的責任論を通して考えてみたい．

2．マスキー法制定までの米国と日本の歴史的背景

1960年代の米国では，いくつかの大きな社会運動があったといわれる．ベトナム戦争による反戦運動，キング牧師に代表される公民権運動，ラルフ・ネーダーに代表されるコンシューマリズム，そして環境問題に取り組む反公害運動である[4]．それぞれの運動の高まりは60年代においても時差が生じていたが，1970年に向けて次第に高まりを増してきたのが環境問題に対する市民運動である．1970年4月22日には第1回アース・デイが開かれ，全米で2000万人が参加したとされる．当時工場からの煤煙やクルマの排ガスによる大気汚染など公害問題が山積し，ニクソン大統領も1970年の1月には「公害教書」[5]を発表するなど，米国において環境問題は深刻な状況に直面していた．

このような環境問題，クルマの排ガスなどによる深刻な大気汚染を背景に，“1970年大気浄化改正法”が成立した．この法律はその法律制定の推進者であった民主党のEdmund S. Muskie上院議員の名前[6]から，マスキー法と呼ばれた．マスキー法はそれまでの自動車メーカーの既存の技術では到底クリアできそうにないレベルの排ガス基準，現状の1/10という排ガス基準を自動車メーカーに要求する法律であり[7]，その排ガス浄化技術の完成までにメーカーに残された猶予はわずか5年であった．共和党のニクソン大統領は，2年後に控えた大統領選挙において，大票田ではあるが環境問題に対して厳しい世論の地元カリフォルニア州を敵に回すことはできず，苦渋の決断を迫られることになる．そして，ニクソン大統領は1970年12月31日に同法に署名することになる．この

マスキー法の成立は日本の自動車メーカーにとっても衝撃を与えることになる．まだ当時の日本車の対米輸出台数は米国の自動車全体の数%ではあったが，米国の輸入車にも適用されると同時に，日本政府もこの基準を国内の自動車に適用することになり，業界にも大きな影響を与えることになる．

当時日本では，4大公害訴訟[8]といわれる公害訴訟が行われており，公害問題に対する国民の関心は高く，加えて1970年7月18日東京都杉並区の女子高校の校庭でソフトボールの試合中の生徒やプールで遊泳中の生徒21名が次々と倒れ，病院に収容されるという事態が発生した．この事件を機にクルマの排ガスに由来する光化学スモッグが次々と報告されるようになり，公害が地方都市だけでなく，大都市でも起こりうることが認識され，国民の公害に対する関心は一気に高まっていく．

日本ではマスキー法が日本版マスキー法として答申され，米国と同じ基準での排ガス規制が施行されることになっていた．しかし各自動車メーカーは期日の1976年の達成は不可能であると述べ，トヨタ，日産などは暫定値を述べることすらも拒否している．また光化学スモッグの原因をクルマ以外に求める企業も現れ，これらのメーカー側の反論に環境庁の対応は後退を続けたため，国民は危機感を覚えるようになる．危機感を感じた国民の世論を背景に，7大都市[9]の首長が1974年7月18日に「7大都市自動車排出ガス規制問題調査団」を設置した．金権政治が問題となり退陣した田中内閣後の三木内閣は，そのクリーンな政治をアピールするため，国民側の立場で排ガス規制の延期はないことを明言し[10]，自動車メーカーにとっては世論による圧力だけでなく，政治的にも規制値の達成は必須となっていった．

3．日米自動車メーカーの戦略

2節で述べたようにマスキー法への対応は，日米自動車メーカーにとって不可避的な状況になっていった．しかし，このマスキー法に対する日米自動車メーカーの対応はそれぞれ異なっており，その異なる対応がその後の米国市場におけるクルマのシェアにも大きく影響するようになる．

まず，日本においてこの基準を最初にクリアしたのはホンダと東洋工業（現マツダ）である．1970年当時，国内の乗用車の登録台数で見るとトヨタと日産は，両社で約8割を占めており，トヨタ，日産のリーダー企業に対しホンダ，

東洋工業はチャレンジャー企業である[11]．この両社のとったチャレンジャーの差別化戦略に対し，リーダー企業であるトヨタ，日産は技術をもって対抗し，定石である同質化戦略をとることになる．一方米国では，ビッグ3によるロビー活動により，マスキー法の施行は先延ばしされていたが，やがてマスキー法の基準をクリアした日本車が米国に進出し，日本で見られたリーダー企業対チャレンジャー企業の構図と同じ構図が米国でも再現することになる．しかし米国のビッグ3は日本のリーダー企業のように，技術をもってチャレンジャー企業の差別化戦略を同質化するのではなく，ロビー活動により法規制そのものをなし崩しにすることで，チャレンジャー企業の差別化戦略そのものを意味のない戦略にしようとしていた．

3-1. 日本における自動車メーカーの競争戦略

ホンダがCVCCエンジンで米国の環境保護庁（EPA）の試験に合格するまでの技術開発の苦闘は，NHKの『プロジェクトX』でも放映され，記憶されている方も多いと思う．ホンダは1972年12月に米国環境保護庁の排ガス試験を受け，1973年2月に試験に合格したことが公表されている．このホンダのCVCCエンジンは米国でも高い評価を受け，全米アカデミーもその将来性を高く評価している．同じく東洋工業も翌月にはロータリーエンジンで排ガス基準をクリアしたことを環境保護庁から公表されている．

昭和50年規制は各社ともクリアできたが，ホンダや東洋工業においても昭和51年規制の期日までの達成は無理となり，昭和53年規制へと引き継がれる．1975年になると昭和50年規制は12月に完全実施となり，トヨタ，日産も規制をクリアした．その後1977年にはほとんどのメーカーが昭和53年規制を適合車の型式申請を行っている．トヨタ，日産は当初，規制の達成時期どころか暫定値も公表せず，あるいは聴聞会では達成は絶対無理などと繰り返していたが，このように他の企業と合わせて規制値をクリアしていったことは，結局は時間稼ぎであり，世論から批判を受けることとなった．

ホンダや東洋工業が規制をクリアした手段であるエンジンの改良は，フルラインを持つリーダー企業にとっては受け入れがたい改良であった．エンジンの製造ラインの改良による膨大な設備投資をはじめ，エンジン部分の改良は競争力の低下につながるものであったため，リーダー企業が選択した技術は排気管に取り付ける三元触媒方式へと進んでいった．その後ホンダ自身も車種のラインナップ拡充により，三元触媒方式を採用し，一世を風靡したCVCCエンジンは約10年でその役目を終えることになる．この三元触媒方式は自動車メーカーにとってドミナントデザインとなっていった．

3-2. 米国における自動車メーカーの競争戦略

マスキー法を制定した米国では，その後ビッグ3のロビー活動により，法規制の施行は先延ばしされていく．日本車は1978年までには排出ガスが当初の基準をクリアしており，米国における日米自動車メーカー間の競争戦略において，日本で繰り広げられたリーダー企業対チャレンジャー企業の構図を再現することになる．

米国では1977年までの共和党政権後，民主党のカーター大統領（1977年1月～1981年1月）に変わるが，景気後退，失業問題等により，政治主導でこの規制値を達成するには至らなかった．その後政権は再び共和党のレーガン大統領（1981年1月～1989年1月），ブッシュ大統領（1989年1月～1993年1月）に引き継がれたが，燃費の改良が優先され，1970年当時の規制値が米国でクリアされたのは1990年代半ばであった．

その間，米国の自動車メーカーは日本車と同様小型車の製造を行ったが，自動車業界のコスト構造，品質の低さ，短期的視野による経営方針など複合的な理由で[12]大きなヒットにはならなかった．そして，このような規制の回避という戦略は，米国の自動車メーカーが競争力を失っていく原因となり，その結果日本車が米国内のシェアを伸ばし，1980年代の日本車の対米輸出規制につながっていく．米国では1973年と1979年の2度にわたるオイルショックでガソリンの入手が難しくなり，小型車が普及したもののオイルショック以降は安定的にガソリンを入手することができたため，米国国民は排ガス規制をクリアしていなくとも，再び大型車を購入するようになった．多くの顧客が排ガス規制に対して関心を示さなくなったことが米国の自動車メーカーの対応を遅らせた一因でもある．

4.『マネジメント』におけるマスキー法の事例に該当する排ガス浄化技術

最初にも述べたように，『マネジメント』の第25章「社会に与えるインパク

トの処理と社会への貢献」の中にマスキー法のことは記載されており，この中で，ドラッカーは排ガスを浄化しても，大量のガソリンを消費するようになり，自動車の価格が上昇することを指摘している．ガソリンの消費に関していえば，ホンダと並び逸早く規制をクリアした東洋工業のロータリーエンジンは，1973年2月米国の環境保護庁から，マスキー法の基準に合格したことを公表されたが，翌年4月には，ロータリーエンジンは燃費が非常に悪く，ガソリンを大量に消費すると公表されている．またホンダのCVCCエンジンも燃費は10％程度悪くなるといわれていた(13)．ドラッカーが『マネジメント』を上梓したのが1974年であるが，おそらくこの先行する自動車メーカーのことが念頭にあったと思われる．一方，ドラッカーは自動車価格の上昇についても言及しているが，当時の自動車メーカーは，開発中の排ガス浄化技術はいずれも数百ドルのコストアップにつながると報告しており(14)，ほとんどの自動車メーカーはこの指摘に該当していると考えられる．

5．ドラッカーの企業の社会的責任の特徴

ドラッカーの企業の社会的責任論を，他の考え方と比較することで明らかにしていきたい．一つはドラッカー自身，いくつかの著作の中で挙げているが，ミルトン・フリードマン(15)は，企業にとっては本来の事業を満足に行うだけでも難事であり，顧客が欲する財やサービスを生産し，かつ明日のリスク，投資，成長に必要な資本を形成するための利益を生むこと以外の活動にかかわりを持つことは，社会的責任に反すると主張している．それに対する形でドラッカーは自らの主張として，多元社会の現代においては，企業が経済的な業績こそ企業の唯一の業績として社会組織の一員として活動することは誤っているが，自らの限定された能力を超え，自らの機能を無視して行動することも間違っていると述べている．ドラッカーは組織社会において，社会の面倒を見るのは組織以外になく，自らの責任範囲として，企業本来の使命である経済的成果に影響を及ぼすような活動は無責任であると述べている．

また，従来の「企業の社会的責任」が企業やビジネスマンが余った時間と余ったお金をいかに費やすかを意味しており，多くの場合「社会的責任」とはすなわち「立派な仕事（good works）」，「気前のいい貴婦人（Lady Bountiful）」を意味していた(16)．しかし，ドラッカーはビジネスとビジネスマンが社会に対する関心をビジネスの中心に据える，言い換えれば生活の質がビジネスのビジネスにならなければならないと述べている．社会生活は巨大なビジネスの機会であり，その結果，社会生活の質の向上そのものがビジネスの利益に関わる．従来のように余ったお金で劇場や大学を作るのではなく，収益性のビジネスを行うことが重要である．ドラッカーは「ビジネスと生活の質」(17)の中で，“Business must be business”と述べており，ビジネスは希少な経済資源を，最も生産的に使用する責任を委託された経済制度であり，ビジネスはビジネス独自の行動しかとれないのであるから，そのビジネスとしての振る舞いで収益性を挙げ，社会的責任を果たすべきであるとしている．このようにドラッカーの主張は社会的責任に対して，企業は自ら責任を取りうる範囲で社会の一員として役目を果たし，しかもビジネスを通じて社会的責任を果たすことが重要であると述べている．

一般に，企業の社会的責任論は，次のように企業の社会的責任を階層的に「経済的責任」「法的責任」「倫理的責任」「社会貢献的責任」に分類し，これらを同時に達成することであるとしている(18)．さらにこれらの責任は，社会的要請の変化に企業が確実に対応することが社会的応答性として重要であるとも述べられている(19)．ただ，このような社会的責任論は企業が行うべき内容は，社会からの要請に対して行うものでむしろ受動的対応であり，しかも社会からの要請は，成功の代償としての意味合いが強い．

ドラッカーは，企業がこのような社会的責任を企業が充足していても，その社会に与えている影響を小さくする努力を怠っていると，「世の中は反対していない」「問題に取り組むための方策は受けが悪そうだ」「同僚から反発されそうだ」「要求を受けていない」などの理由があっても，やがて大きな代償を支払わなければならないという事例を挙げている．そこには言い訳は通用しない．だからこそ，社会的なニーズの変化に対して受動的に対応するのではなく，企業はマネジメントにより，自らの社会的責任を果たしていかねばならないと述べている．

6．ドラッカーの企業の社会的責任としての２つの領域

ドラッカーのいう社会的責任の領域，あるいは何に対して責任をとるのかその対象について考えてみたい．ドラッカーは『マネジメント』において，企業

が社会的責任を取らなければならないことを2つ挙げている[20]．1つは組織が社会に対して影響を与えることに対しての責任であり，いわば組織の製品あるいは活動が社会に与えている影響に対する責任である．もう一つは社会問題，すなわち社会の機能不全に対して企業として適切に対処していくことを企業の社会的責任としている．

この2つの領域についてもう少し詳しく述べていきたい．まず企業が多元社会における一員として存在する以上，その製品，活動は社会に少なからず影響を与えている．企業はその社会への影響（social impacts）をいかに小さくすべきかを考えなければならない．ドラッカーの著作における例示としては，1950年代の初めまで人々の安全意識を高めようとして，フォード・モーターはシートベルトを装着した車を発売した事例や，あるいは大手電力会社数社は，低硫黄燃料と排気管の清浄装置を認可するよう公益委員会に求めていたが，電力料金の値上げが伴うことで，その提案は公益委員会に拒否され続けた．これらの事例の顛末はいずれも，顧客の無関心や拒否の対応からは，大きくかけ離れる結果となった．フォード・モーターはシートベルトを装着した車の売れ行きは低迷したため，シートベルトの装着を止め，安全性を重視する方針そのものを取り下げざるをえなかった．そして15年後，アメリカでは自動車に対する安全性への意識が高まり，自動車メーカーは「安全に全く配慮していない」「死の商人」などと激しい攻撃に曝された．また電力会社は，その後公害への世間の不安が大きくなると，その排気ガスは「環境を汚染している」と散々叩かれた．

これらの事例の特徴は，いずれも当初企業が自らの製品や活動において，社会への影響を配慮し取り組もうとしたことが社会に受け入れられず，その後企業がその影響について取り扱わなくなったことである．そして両社とも10年から15年という期間で，社会の意識が大きく変化したにもかかわらず，何ら対策を打たずそのまま当時の意思決定を継続している．社会的ニーズの変化に応えることなくマネジメントが続けられていたことが，このような結果を招いたといえる．すなわち企業がその製品,活動を通じて社会に影響を及ぼす限り，その影響は小さいものに越したことはなく，たとえ当初その影響に対して，社会が寛容であったり，無関心であったりしてもやがてその影響に対して必ず不満が続出し，企業は攻撃の的になる．この背景には生活の質の向上による意識の変化であるといえるだろう．そしてその意識の変化が社会的ニーズとして生まれてくるのである．ドラッカーはこのような意識の変化に基づく社会的ニーズの変化の事例を踏まえて，常に時代は変化し，社会的ニーズが変化することを読み取り，企業が社会的責任として何をなすべきかを明らかにしている．

2つ目の領域としては社会問題に対する企業の社会的責任である．社会的責任に関して，対処がうまくいかなかった例としてはアルゼンチンにおける食肉加工会社スウィフトとその親会社であるデルテックの事例や，米国の大手製鉄会社の南部の工場で新しい人員配置の事例，ユニオンカーバイド社の工場の汚染問題，コロンビア大学の学生運動があり，適切に対処できた例として，ローゼンワルドの群農事指導所，ウイリアム・ノリスの都市スラム街の職業訓練と雇用の例などがある．

この社会問題は，ドラッカーは社会の機能不全（dysfunctions of society），あるいは退行性疾患（degenerative diseases）と呼び，その原因は人種問題であったり，雇用問題であったりする．このような社会問題に対する事例でのドラッカーの主張は，企業が責任と権限を常に考え，責任を超えたところにまで影響力を及ぼそうとしないことが重要であり，その責任を超えない範囲で社会問題に継続的に取り組むことが重要であるとしている．

具体例を挙げればアルゼンチンの精肉会社スウィフトは，雇用問題の解決のため，企業が事業上経営が成り立たない状況であるにもかかわらず経営を継続し，最後は若干の資産が残っていたがそれもすべて国に没収され，しかもその裁判所の判断に多くの国民が賛成の意を示した．ウエストバージニア州におけるユニオンカーバイド社は善意に根差し，立地条件も悪く物流も優れたものとはいえない地域において，地域の雇用問題を解決するため工場を設立し，収益性が低くても地域の雇用の確保することで社会的責任を果たそうとした．しかし，利益を生むべき製造プロセスは時代遅れであり，採算ぎりぎりのところで経営を行い，その結果公害への対処が遅れ，最後は環境基準を満たせないので工場を閉鎖せざるをえないと発表した．

これらの社会問題に対するドラッカーの主張は，企業にとって最大の社会的責任は，コストを賄うに足るだけの利潤を上げることであり，この社会的責任を果たせなければ他のいかなる社会的責任も果たせないという前提から出発し，そのうえで責任と権限について熟慮し，社会問題に取り組まなければならないとしている．大きな社会問題の解決のためであっても，経済的，合理的とは言えない状況で経営を継続するのは決して責任ある行動ではなく，感傷に流

され，傷口を広げているだけである．

7. 社会的責任に対して企業のとるべき対応

ドラッカーの社会的責任論に関する特徴は，過去の社会的責任においても問題となった事例を紐解き，企業が何をすべきかを明示していることといえる．6節で述べた2つの領域において，企業の不適切な対応により大きな社会的なスキャンダルになったのは，その問題を企業が長年放置し続けたところに原因がある．企業にとってその問題を事業機会に変えることが最善の策である．

企業が社会に対し，自らの製品，活動において社会に及ぼす影響をより小さくするという領域では，ダウケミカルが自らの活動により排出される排出ガスや排水に含まれる汚染物質を取り除き，それをもとに商品を開発したり，用途と市場を開拓したりという取組みを組織的に始めた例や，デュポンが自社の工業製品が多くの有害副作用を生むことに気づき，有害性を検査して取り除くプロセスを開発する目的で研究所を設け，さらにこの研究所は多くの顧客に向けて毒性のない化学物質の開発や，製品の毒性テストを行うなど，社会への影響を事業機会に変えていった事例を挙げている．

一方社会問題における領域では，ウイリアム・ノリスが都市スラム街における職業訓練と雇用，受刑者の社会復帰と訓練，IBMの新雇用制度，給与の支給，フォード・モーターのジェームズ・カズンズによる5ドルの日給制度など，雇用の確保，安定した収入，人種問題，無学，孤立といった社会問題を事業の機会として捉えて成功した事例を挙げている．

ただ，全ての問題を事業機会に転換していくことはドラッカー自身も難しいと述べており，そのような場合，政府に規制や公共政策を働きかけることもビジネスおけるマネジメントの重要な役割であり，その問題解決の際におけるトレードオフを考慮した対応をとることも重要な役割であると述べている．

8. マスキー法を通して見た企業の社会的責任について

ドラッカーの企業の社会的責任論をもとにマスキー法の成立の背景を概観すると，これは社会へのインパクトに対し企業が真面目にマネジメントを行わなかったかという証左になる．自ら社会に影響を及ぼしたものは意図したものであろうがなかろうが，責任を負わねばならない．ドラッカーの主張はある意味，企業に対して非常に厳しい対応を求めていることになる．自動車メーカーが長年社会に影響を与えながら，社会へのインパクトを最小限にとどめる努力をせず，利益のみを追求し，トレードオフをも考慮しない姿勢がこのような事態を招いたといえる．企業のマネジメントが社会的責任まで及んでいなかったのである(21)．

マスキー法は，企業が本来の社会的責任を果たさず，しかも，企業がその費用対便益の関係であるトレードオフを考慮しなかった状況で，制定された法規制であり，企業はその行き過ぎた法規制に振り回されることになる．事例で取り上げたロータリーエンジンの技術も社会的影響を小さくするための技術であったが，大量の燃料消費問題を引き起こす技術でもあった．一つの目的のためだけに開発された技術が，必ずしも最適な解決策につながっていなかった事例である．行き過ぎた法規制のもとでは，問題解決を図ろうとする技術開発は新たな別の問題を発生させ，真の問題解決に向けて収束していくどころか，新たな問題が跳梁する結果となっていく．マネジメントの怠慢や油断が，効果が明確でなく，全体バランスを欠いた法規制を生み，その結果，企業は真の問題解決につながらない技術に資源を投入することになる．最大の資産である人材を，成果の期待できない仕事に充てることになった状況をドラッカーは忸怩たる思いで眺めていたのではないだろうか．そしてこのことが“はじめに”で取り上げたドラッカーの文章の真意ではなかったのだろうか．

9. まとめ

ドラッカーの企業の社会的責任についてまとめると，社会的責任は2つの領域，社会における組織として社会への影響を極力小さくする領域と，社会問題に対して，企業は自ら何ができるかを明らかにする領域がある．企業は，責任と権限を常に意識し，責任が取れない事象については取り組んではならない．ましてや本来の目的である経済的成果に影響を及ぼしてまで，取り組んではならない．2つの領域において最善の解決策はその社会への影響，あるいは社会的ニーズを事業機会とすることである．

また，意識の変化が新たな社会的ニーズを生むようになる．それまで許されていたことが許されなくなる．このような事象を認識し企業はマネジメントを

行わなくてはならない. 企業の社会的責任に対して企業が対応を取れない場合, 規制の制定を国に働きかけることもマネジメントの重要な役割であり, 費用態便益に関するトレードオフという視点をもって取り組むことも重要な役割である.

社会的責任論に対し, ドラッカーは過去の事例から帰納的にその問題の本質を抽出し, 上で述べたような企業にとって必要で普遍的な対応を明示してくれている. 企業が単に社会の要請に対応するという受動的なものではなく, 社会的なインパクトを極力小さくし, 責任と権限の範囲内で企業として自らなすべきことを積極的に取り組まなければならないことをドラッカーはわれわれに教えてくれている.

【注】

(1) NHK[2001]「世界を驚かせた一台の車――名社長と闘った若手社員たち」『プロジェクトX』NHKソフトウエア.

(2) Drucker, Peter F. [1974], *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Transaction Publishers.（上田惇生訳 [2008]『マネジメント――課題, 責任, 実践』ダイヤモンド社）

(3) Drucker, Peter F. [1974], *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Transaction Publishers, pp.336-337.（上田惇生訳 [2008]『マネジメント――課題, 責任, 実践』ダイヤモンド社, 384-385頁）

(4) 倉田健児 [2006]『環境経営のルーツを求めて』社団法人産業環境管理協会.

(5) Nixon, Richard [1970], The President's Message to Congress Transmitted to the Congress.（坂本藤良スタディーグループ訳編 [1970]『公害教書 '70ニクソン大統領 環境報告』日本総合出版機構）

(6) 生没年, 1914－1996年. 米国上院議員, メイン州選出. 1958年から知事を2期務め, 1980年まで国政に携わった.

(7) この法律は強制的技術促進（technology forcing）の考えに基づいた法律であった.

(8) 4大公害は, 水俣病, 新潟水俣病, イタイイタイ病, 四日市喘息である.

(9) 7大都市とは, 東京都, 川崎市, 横浜市, 名古屋市, 京都市, 大阪市, 神戸市を指す.

(10) 朱穎, 武石彰, 米倉誠一郎 [2007]「技術革新のタイミング：1970年代における自動車排気浄化技術の事例」『組織化学』40巻, 3号, 2007年.

(11) 競争地位の類型である, リーダー, チャレンジャー, フォロワー, ニッチャーの定義はコトラーや嶋口により若干異なっているが, ここでは競争戦略の一般的な差別化, 同質化の対象として呼び名からチャレンジャー企業としている.

(12) 石川敦夫 [2010]「環境配慮型製品の普及――マスキー法を通じて見た日米自動車メーカーの戦略」『立命館経営学』第49巻, 第1号, 2010年.

(13)『朝日新聞』1972年10月12日.

(14) 財団法人　機械振興協会・新機械システムセンター, 財団法人産業研究所 [1977]「自動車産業と排出ガス対策」『システム技術開発調査研究報告書51-8』1977年3月.

(15) Friedman, Milton [1962], *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago.（村井章子訳 [2008]『資本主義と自由』日経BP社）

(16) Drucker, Peter F. [1969], "Business and the Quality of Life," Drucker Peter F. (eds.), *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*, Prentice-Hall Inc.（中原伸之, 篠崎達夫, 武井清訳 [1972]『今日なにをなすべきか』ダイヤモンド社）

(17) Drucker, Peter F. [1969], "Business and the Quality of Life", Drucker Peter F. (eds.), *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*, Prentice-Hall Inc.（中原伸之, 篠崎達夫, 武井清訳 [1972]『今日なにをなすべきか』ダイヤモンド社）

(18) Carroll, Archie B. [1979], "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, Vol.4, No. 4, pp.497-505

(19) Ackerman, R. W., Raymond, A. Bauer [1976], *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemna*, Reston Pub. Co.

(20) 三浦一郎 [2010]「社会責任の神髄は『知りながら害をなすな』」『オルタナ』2010年（August）号に簡潔にまとめられている.

(21) ドラッカーは『企業とは何か』（*Concept of the Corporation*）[1983] の1983年版のエピローグでGMのスローンの社会的責任の考え方に対して反論している. GMの社長, 会長を長く務めたスローンは『GMとともに』（*My Years with General Motors*）[1963] の中で権限と責任を明確に理解し, その上で経済的機能を超えた権限と責任を持つことを強く否定しており, これはフリードマンの考え方に近い. ドラッカーは, マスキー法の制定という事態を招いたのは, 企業が経済的機能以外に社会的責任を取ろうとしなかったことが原因であると言いたかったのであろう. 『マネジメント』が上梓されたのは1974年であり, 『マネジメント』の中で企業の社会的責任に関して述べている章は第24章～第26章であるが, これらの章ではGMの事例は一つも挙げられていない. しかし, ドラッカーはこの時点で既にGMの考え方に対し, 警鐘を鳴らしていたのではないだろうか.

【略歴】1957年生まれ. 大阪大学工学部工学研究科修了. 立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了予定. 太陽光発電など研究に従事.

ドラッカー思想の実践例としてのCKI
――ホワイトカラーの生産性向上を目指して

Canon Knowledge-intensive Staff Innovation as a Practical Example of Drucker's Thought: Aiming at High Knowledge-Worker Productivity

桑江曜子・北川聡・前島克好
Yoko Kuwae, Satoru Kitagawa, Katsuyoshi Maeshima
（キヤノン㈱総合R&D本部CKI推進センター）

Summary

P. F. Drucker, described in his books that any organizations which succeeded developing how to increase the knowledge-worker productivity will survive. Canon Knowledge-intensive staff Innovation (CKI) is discussed from four viewpoints of Drucker: management success of Japanese enterprises, productivity of knowledge-worker, team, and communication as management technique. As a result, CKI is considered to be a practical example of Drucker's thought concerned in the knowledge worker productivity.

はじめに

CKIとはCanon Knowledge-intensive Staff Innovationの略であり，キヤノンにおける知識集約型の業務をしているスタッフの革新活動の略称である．技術者からホワイトカラーまで広い領域の知識労働者のための活動であり，キヤノンにおいては1999年からその活動が始まっている．

本稿ではCKI活動をドラッカーが指摘している以下の4つのポイントから議論する．

1. 日本企業でのマネジメント成功のポイント[1]
2. 知識労働者の生産性向上[2]
3. チーム[3]
4. マネジメント技能としてのコミュニケーション[1]

これらの視点の実践事例であることを示す為に，CKI活動の歴史を振り返り，現在を記述することで，CKIの根底に流れる基本的な考え方とその効果について考察する．

1. 日本企業でのマネジメント成功のポイント

1-1.「人と労働のマネジメント」における日本企業での成功

ドラッカーは『エッセンシャル版マネジメント』の「人と労働のマネジメント」[1]の中で，マネジメントの有効な方法を論じている．その中で1920年代以降の日本企業の成功に有効な方法を見出している．ドラッカーが挙げた日本の成功の特筆すべき項目の中で，特にCKI活動に関係する視点を抽出すると，3つの観点とその3つを支える価値観があげられる．

①職務設計は管理職ではなく職場がたてる

ドラッカーは「(日本では)IE(インダストリアルエンジニアリング)は(中略)使っている．しかし，彼ら管理職は職務設計を行わない．仕事の内容を明らかにした段階で職場に任せる」と述べている．CKI活動がキヤノンに導入されるまでの歴史について後で詳しく述べるが1980年代に日本能率協会コンサルティング(JMAC)のコンサルタントはこの生産性を向上させる風土改革活動を開発する過程において，作業測定や工程分析などの手法を用いるIEを実施しても成果の出にくい職場に対して，職場の中でフロントローディング[4]な計画を全員でワイガヤする仕事の進め方に答えを見出していった．[5]

②OJT

ドラッカーは終身雇用と年功序列の前提の中で，日本では「若いものの面倒を見，育てることこそ，マネジメントの第一の責任とされている」とマネジメントの特徴を記述している．CKI活動は，計画を職場でワイガヤし立案する中でベテランが新人にOJTを行うという側面を有している．また，この根底には「物作りは人作り」というトヨタをはじめとする日本の製造業の基本思想があり，まさにドラッカーの指摘した視点と合致する．

③あらゆる階層で責任を分担する

ドラッカーは，「(日本では)組織のあらゆる階層において，意思決定が何を意味するのかを考え，責任を分担することが期待される．組織全体のために責任を果たす観点から考えることが期待される．意思決定のプロセスそのものへの参加ではない．意思決定を考えることへの参加である」と述べている．CKI活動は職場のあらゆる階層が「参加し，発言する」ということに重点を置き，

その結果生まれる組織における自分の役割認識や当事者意識，つまり責任分担の認識を育む活動である．

④行動様式は基本的な信条と価値観を反映する

上述のようにCKI活動はマネジメントが日本で成功したポイントから構成されている活動である．ドラッカーは日本のこれらの3つの方法を単なる行動様式ととらえはしなかった．成功要因の記述の後に「(これらの) 行動様式は日本の基本的な信条と価値観を反映している」と述べているのである．

CKI活動は，マネジメントや働くということの心構えや価値観を根付かせる活動である側面を見過ごすと，会議の進め方や計画立案法と誤解されることがある．しかしながら，われわれはこの日本の製造業が育んできた素晴らしい信条と価値観を，時代の変化に柔軟に対応させながら，目に見える具体的な活動を行い成果を出し続けることによって組織に根付かせることを狙いとしているのである．

1-2. 日本企業の成功要因とCKIの歴史

CKIがキヤノンに導入されるまで

ドラッカーが指摘した日本企業での成功要因を実践しているのがCKI活動であることを前節で述べた．その成功要因はどのような経緯でCKI活動に取り込まれてきたかを考察するために，まず，この活動の歴史から振り返ることとする．

その歴史は黒澤 (東京工業大学名誉教授)[6] によるホワイトカラーの生産性科学に遡る．1980年代，日本では生産現場の高い生産性に比較して，ホワイトカラーの生産性の低さが議論されていた．黒澤は「人間意味論」を内在させる生産性を実態－構造－形態－機能の4つの相互作用として分析するS-Fスキーム (Substantial-structural-formal-functional analysis) として提唱した．さらに黒澤は「生産性科学の方法と理論を現場にある意味，大胆に適用する」そして「企業現場の実践課題を (中略) お互いに曝け出して討議する．そこから新展望・視野がでる」[7] という考えの下，当時，日本能率協会グループと産学協同で活動を開始し，これを産業界に広く提案していくことを開始した．人が動機付き，チームでのコミュニケーションが活性化すると組織の生産力が向上するという前提で，組織風土を「仕事への動因」，「コミュニケーション」，「組織有効性」，「活動成果」の視点で捉え，実践的なコンサルティング手法を開発した．この活動を開発する過程においては，「目で見る管理」・「品質は工程で作り込む」等のトヨタ生産方式[8] から多くの仕事に対する価値観，考え方，知恵が入った．また，トヨタの「物作りは人作り」，つまり人が製品をつくるので，まず「人つくり」をとの基本思想が根底に流れている．従って「開発プロセス・作業内容を見える化し，業務を遂行すること」とその活動自体がOJTとして機能する活動へと展開した．さらに仕事のやり直しをなくし製品開発の後工程数が増えるのを未然に防ぐフロントローディングを達成するために，「開始する前にアウトプットイメージを全員で共有して業務を始める」という考え方も重要視されるようになった．

また，ホンダから生まれたワイガヤは肩書のない平等な関係で，本来「企業の存在意義」等の本質的議論を徹底的に行うことにより価値観のレベルからベクトルを合わせることを指す．[9]CKI活動ではこの考え方と見える化が組み合わされた．つまり「見える化」されたことを自由にかつ徹底的に話し合うことによって形式知のみならず暗黙知である仕事に対する価値観も共有する．つまり個人の暗黙知と形式知を組織の暗黙知と形式知にする．そこに共有と共感が生まれ，計画に新たな知恵やアイデアを盛り込むというものである．「段取り八分」とも言える日本の製造業における「擦り合わせ型開発」[10] に最適な進め方へと発展し，さらに開発のみならず広くホワイトカラーに適用される活動となった．

このようにCKI活動は黒澤の生産性科学を出発点として過去日本で培われた働く姿勢や価値観をベースとしている．従って，ドラッカーの指摘したOJTを行い職務設計を行う職場としてあらゆる階層で責任を分担しながら，ワイガヤと見える化が実践されている活動と言うことができる．

1-3. 日本企業の成功要因とCKIの歴史

行動指針と風土を重んじるキヤノンでのCKI活動

次に，日本企業の成功要因の背後にある「基本的信条と価値観」を重んじる実例として，キヤノンの行動指針と風土改革活動の関係について述べる．

①三自の精神とCKI

キヤノンには創業以来，三自の精神「自発・自治・自覚」[11] という行動指針

がある．自発とは何事にも自ら進んで積極的に行うこと．自治とは自分自身を管理すること．自覚とは自分が置かれている立場・役割・状況をよく認識することを指している．

CKI活動はこの「三自の精神」を高め，風土に磨きをかける活動であり，人と組織を成長させることで，継続的に成果を出すことを狙っている．

・三自の精神の視点でCKI活動を見ると
　・組織目標を共有し，
　・仕事の先を見て，
　・心と知恵と力を合わせて考え（合心合知合力），
　・当事者意識と進取の気性を発揮し行動する
活動と言うことができる．

このような行動指針を大切にするキヤノンにおいてCKI活動は積極的に取り入れられ，「三自の精神」を涵養する役割を果たし，現在に至っている．

キヤノンの「三自の精神」はマネージャーの資質「真摯さ」に通じる．

②CKIの歴史

次に風土を培うCKI活動としてキヤノンにCKI活動が導入された過程を紹介する．この活動はキヤノンに1999年に導入された．当時は，御手洗冨士夫社長の下，経営革新委員会（1998～2000）が設置され横断的な革新活動が行われていた．[12] その中の一つに開発システム革新専門委員会があり，さらに分科会の一つとして風土分科会が設置された．

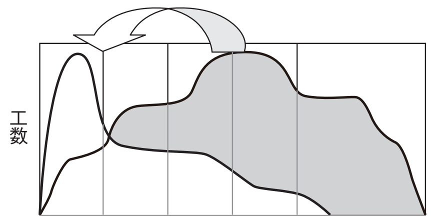
3D-CADの導入などの技術の環境整備とともに，「進取の気性」を発揮する「最初がかんじん開発」という考え方が議論され，風土改革への取り組みが模索された．「最初がかんじん開発」の考え方を次の表に示す[13]．

表1.「最初がかんじん開発」の考え方

コンセプト	やり方	結果
○	○	必勝
○	×	もたつくが達する
×	○	やり直す
×	×	必敗

実際の開発行為では，設計の手直しの回数が増えるほど，またそれが後の工程に発生すればするほど時間的・経済的影響が大きく，結果としてコストの増大や製品開発の長期化，それによる利益の機会損失を引き起こすことにつながる．

図1.「最初がかんじん開発」の総工数についての考え方



さらには，前プロジェクトで不具合が生じると，新しいプロジェクトの工数がとられ，構想検討がおろそかになり，また後半に不具合で工数がかかるという悪循環から抜け出せなくなる．悪循環を断ち切るために，図1で示すようなフロントローディング[4]の考え方と事前課題解決の重要性を説くCKI活動を採用することとなった．

1999年最初の部門に導入されて以来，複数の開発センターにおいて外部コンサルタントを活用したCKI活動が自発的に行われた．

③社内コンサルタントの誕生

CKI活動を継続させ拡大する事を狙いとして2004年に専門部署が設立され，管理職経験者からなる専任のCKI社内コンサルタントが誕生した．現在に至るまで専任の社内コンサルタントが活動し，個人と風土を活性化させ生産性を向上させる活動を多くの職場で指導している．

外部コンサルタントの指導により始まったCKI活動ではあるが，現在では「三自の精神」の行動指針の下，キヤノンの優れた風土やマネジメントの伝承を行う社内コンサルタントが日常の業務を支援しながら各職場でCKI活動を行う形で定着することとなった．

④価値観を合わせる「合心合知合力」

三自の精神を行動指針とするキヤノンで1998年に始まった革新活動は，

3D-CADの普及をはじめとする技術的観点からの取り組みのみならず，技術者の価値観・風土という側面が同時に取り上げられ分科会で議論される活動であった．まさに「日本の基本的な信条と価値観を反映した活動」であると言える．

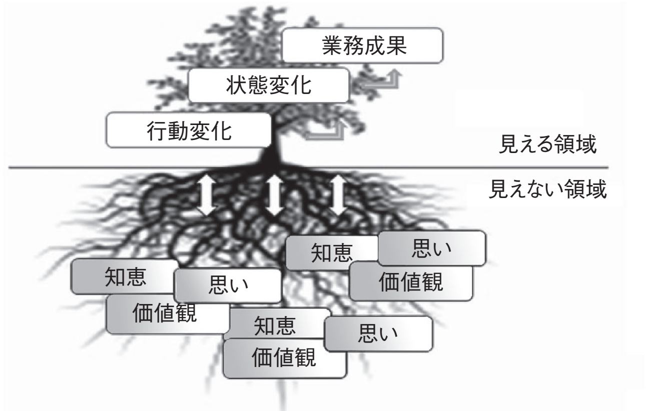
このCKI活動をわれわれは「合心合知合力」の状態であると呼び，知恵と力だけでなく心つまり価値観の共有・共感の重要性を説いている．

図2に示すように「合心合知合力」を職場の目に見えない部分と見える部分からなるモデルに模式化して説明する．

まずCKI活動を個人の見えない部分で眺めると，仕事に対する考え方，例えば人を大切にするなどのマネージャーの姿勢と気持ち，常に企業変革を追求し続ける価値観や思いなどがDNAのごとく伝わり人が育つ．また，個々人はOJTで伝えられた知恵で能力をアップさせ，組織のベクトルを合わせて新たな価値創造に取り組もうとする．これらが目に見えない領域で生じている．

一方目に見える領域では，目標達成に向けて成長した個々人とチームが，「見える化」された課題に対して行動を変化させ業務遂行する．さらにこの行動変化が組織の状態を変化させる．つまり様々な業務の仕組，仕掛けがつくられる．そして最終的には個人として成果を出すとともに組織成果にも貢献するという合心合知合力の図式となる．

図2.「合心合知合力」モデル



2.「知識労働の生産性向上の6つの条件」

次に知識労働における生産性向上の観点から考察する．ドラッカーは『テクノロジストの条件』(2) の中で「知識労働の生産性についてはまだ答えがわからず，したがって早急に取り組むべき問題は多い」としながらも，6つの条件を挙げている．第一に，仕事の目的を考える．

第二に，働く者自身が生産性向上の責任を担う．みずからをマネジメントする．自律性をもつ．

第三に，継続してイノベーションを行う．

第四に，自ら継続して学び，人に教える．

第五に，知識労働の生産性は量よりも質の問題であることを認識する．

第六に，知識労働者は，組織にとってコストではなく資本財であることを理解する．

特にCKI活動と関連づけて第一，第二，第四，第五，第六について考察する．

①仕事の目的を考える

第一の項目として知識労働の生産性を上げるためには，「行うべき仕事は何であり，何でなければならないかを明らかにしなければならない」としている．さらに「仕事が何かが明らかになれば，続くその他の条件に取り組むことも容易となる．その上知識労働者自身が取り組めるようになる．まず，貢献することについて責任をもつことが容易になる．仕事の質や量，時間やコストについて，いかなる責任をもつべきかを判断することが容易になる．さらには自律性をもつことができるようになる．そして，そこから責任が生じる．継続して学び，教えることも当然のことになる」と述べられている．

CKI活動は，このドラッカーの考え方をチーム活動によるプロセスに落とし込んで実行している．

マネジメント層と職場全員で，職場の目標を俯瞰し話し合い，各々の知識労働者自らが貢献すべき役割を深く理解する．次に計画を立てるプロセスを全員で共有することにより，仕事の質や量，時間やコストについてのいかなる責任を持つべきかを職場のメンバー自身が判断することを容易にする．同時にコミュニケーションを図る中で管理職は，知識労働者が仕事の優先順位に迷った

時に，役割を再認識させながら優先順位を自ら決められるようにサポートを行う．さらに，各メンバーの様々な業務に対する能力を理解し，必要な能力についてはCKI活動で計画を立てる中でのOJTとoff-JTを併用しながら教えることとなる．つまり，第一（目的）を考えることにより，第二（自律し），第四（教える），が認識され業務が遂行されていく．

②知識労働の生産性は量よりも質の問題である

ドラッカーの第五の項目によれば，肉体労働の質はTQCで見られるように，「基準を下回る製品をゼロ近くにまで減らす」ことである．一方，知識労働者の質は，「最高ではないにしても最適を基準にしなければならない．そのためには質を定義しなければならない．」としている．

CKIの活動は，知識労働者の目的とする「仕事の質」を目的と役割で定義すると同時に，仕事の質を上げるために，根本に立ち返り，より良い製品を作るために知識労働者自身の質を上げる段階から取り組む活動である．

③知識労働者は資本財である

第六の項目である資本財と呼ばれる知的労働者は，「生産手段を所有する．つまり頭のなかにしまい込んだ知識は持ち運びできる」とドラッカーは指摘している．

CKI活動では，目的を明確にした上で，知識労働者の頭のなかにしまい込んだ知識を見える化することにより職場全体の知識とし，各メンバーのシナジーでより高い生産性を目指す．上司の頭の中，ベテランや専門家の頭の中，新人の頭の中を見える化し，相互に共鳴し合わせ，あたかもチームとして一つにまとまり活性化した脳を目指す．その状態の中で，各職場の状況に応じて日々の業務遂行や小さな改善を積み重ねて革新につなげる．資本財である知識労働者の集団がより高い付加価値を生む源泉となる．

3. チーム化

ドラッカーはチームについて様々な観点から述べている．上田惇生監修，佐藤等編著による『実践するドラッカー「チーム編」』[3]においては，チームを

1．チームで働く：チーム作りとマネージャーの仕事

2．メンバーを育成する：やる気に火をつけ，成長を支援する
3．目標を掲げる：組織と個人のベクトルを合わせる
4．自ら評価測定する：測る尺度を工夫する
5．仕事環境を整える：仕事を分析し組織化する
6．チームを活性化させる：コミュニケーションと会議運営

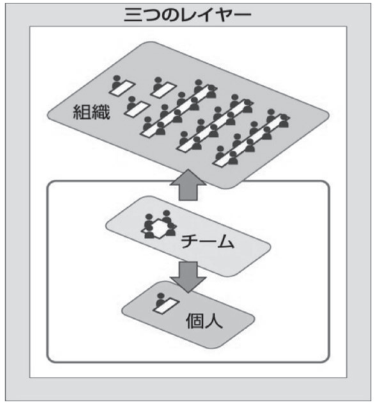
に分け，ドラッカーの著述を引用して解説を加えており，企業活動においてチームとして活動することの重要性が伺える．

CKI活動の基本的な構造は上述の著作の目次と合致する．その中でも特にCKI活動におけるチームの特徴と考えられるポイントについて概説する．

その特徴は，個々人を上司が動機付けた上でベクトルの揃ったチームを作るのではなく，「まずチームを作りチーム活動を行う」のである．つまり現場でのチームによる実践を体感することを通じて個々人が自発的に動機付いていくことを促し，さらに管理職がそれをサポートして行く活動である．

そのプロセスを図3で概説すると，まず，日常業務をチーム活動で行い，そのことによって個人のモチベーションを上げていく．さらに，モチベーションの上がった個人がチーム活動を行うことにより個人がさらに成長し，組織が活性化し，それが成果を生む．個人のモチベーションに最初に働きかけるのではなく，チーム活動を通じて個人のモチベーションが上がるのが特徴の活動である．チーム活動が軌道に乗ると，チーム内の仕事上での信頼関係のみならず，上司・同僚に対して人としての信頼関係もより一層高まり，チームがいきいきして明るくなり，仕事にも積極的に挑戦する気風が生まれる．

図3．CKIチーム活動の構造



CKI活動では，部門の業務特性によっても異なるが，3～5人で業務を行える体制を作る．管理職は複数のチームの運営をマネジメントするとともに課題があるチームには手を打ち（マネジメントする），成果につなげる．

上述のようにCKI活動においては，チームとして仕事の上での信頼関係や組織として成果を出していくことが，個々人の成長実感，達成感，有能感等を上げ，個々人を動機づける重要な要因なのである．

4. マネジメント技能としてのコミュニケーション

ドラッカーはマネジメント技能としてのコミュニケーションを論じている[(1)]（p.160）.「コミュニケーションは受け手に何かを要求する．受け手が何かになること，何かをすること，何かを信じることを要求する．それは常に何かをしたいという受け手の気持ちに訴えようとする．」

ドラッカーの主張する，この要求とは，

・受け手が何かになる→変わる

・受け手が何かをする→行動する

・受け手が何かを信じる→価値観・思い・信条に同調する

であると解釈すると，以下に記述するようにCKI活動との関係性を述べることができる．

CKI活動は組織風土改革をするためにチーム活動をした結果，個々人に「意識変化」が起きることが前提である．個々人の意識が変化し，自分の行動に変化が起きる．さらに，双方向・ワイガヤのコミュニケーションを行って「相手の意識変化を促し，相手に行動を起こさせること」により組織風土を変える正のスパイラルができると考える．

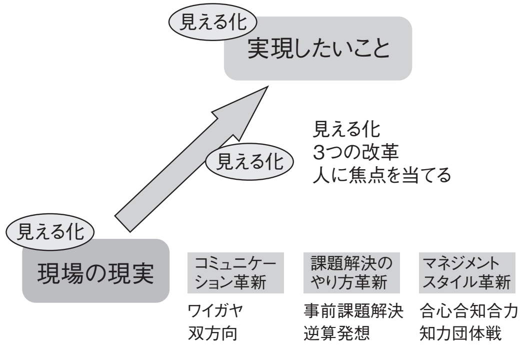
このコミュニケーションを同じ指示命令系統にある上司と部下間，さらには，「擦り合わせ」には欠かせない同僚・他部門との横の関係で実施する．

マネジメント技能として考えた時に，コミュニケーションは価値観を変え，行動を起こすことまで含めるという点でCKI活動はドラッカー思想の実践と呼べる．

5. CKI活動の考え方

前節までドラッカー思想の実践事例となる視点を述べた．次にCKIというフレームで基本的考え方を図4に示し，キーワードについて解説を加える．

図4. CKIの基本構造



①見える化

CKI活動は，研修や日常業務に付加される革新活動ではない．日常業務の日々の実践を通じて活動する，つまり日常業務そのものを対象として，まず職場の現場遂行力を向上させる活動である．言い換えれば，当たり前のことを当たり前にできるようにする活動である．従って，日常業務の問題・課題を「見える化」させる，つまり顕在化させることが重要となる．そのステップは図4で示すように，実現したいことを「見える化」する，次に職場で起きていることを「見える化」する．そのギャップから実現するための課題が「見える化」できる．その課題に対して管理職が手を打つ（マネジメントする），職場のメンバーが役割に応じて手を打つ，つまり業務を遂行することができるとしている．

②3つの革新

次に手を打つ（マネジメント）方法論となる3つの重要な視点について述べる．

1. コミュニケーション革新：上司の一方通行的な指示型マネジメントから，双方向（下からの自発的な提案も含む）の議論へ，さらに同僚や他部門と風通し良くワイガヤができる状態へと変える（詳細は4節）．

2．課題解決のやり方革新：日々発生する目の前の課題解決に追われるのではなく，仕事のアウトプットイメージを最初に考え共有した上で課題を事前に抽出し，問題が起きる前に未然防止を行う．及びそのために，実施が担保された計画を立案し実施する．
3．マネジメントスタイル革新：仕事の進めかたを個人の能力のみに頼るのではなくチームで行うこと．メンバー全員が心を合わせ，知恵を出し合い，力を合わせるやり方である（詳細は3節）．

③人に焦点を当てる

職場での仕事と成果のみに着目するのではなく，仕事をする「人」の能力，性格，考え方等にも注意を払う．3つの革新で業務を進めるにあたっては，個々人の納得度，充実感，達成感をも重要視する．人の成長を願い，人を強くすることが，組織を強くする礎となる考え方である．

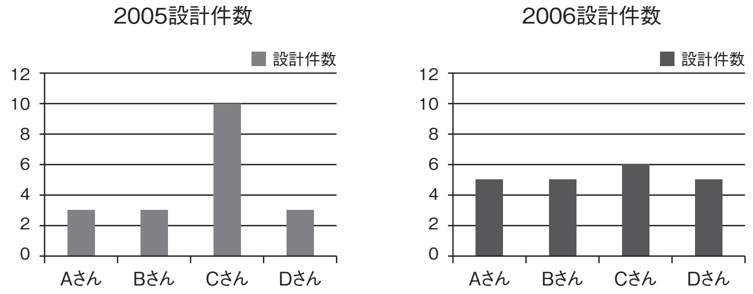
より具体的な活動方法については，コンサルティング会社より発行されている書籍[(5) (14) (15) (16)]及び弊社事例[(17)]として雑誌特集記事を参考にしていただきたい．この活動は基本的考え方に基づき，各職場，各企業が置かれている状況と解決すべき課題に応じて種々の進め方が取られていることを申し添えておく．

6. 効果

ドラッカーは，『エッセンシャル版マネジメント』のまえがき[(18)]で「組織をして高度の成果をあげさせることが，自由と尊厳を守る唯一の方策である．その組織に成果をあげさせるものがマネジメントであり，マネジャーの力である」としている．最後にCKI活動の成果について，1～6節で述べた事柄が，いかにして生産性向上を果たすかについて具体的指標で示す．

「合心合知合力」の節で述べたように，CKI活動では個々人の知恵，価値観，思いが重ね合わさり，成長した個々人の行動変化が起き，個人と職場の状態に変化が起こり，業務成果につながると考えている．

図5．CKI活動による成果指標例



例えば，図5左のグラフのような職場の仕事については，仕事を高い生産性でこなすベテランのメンバーにだけ負荷が集中し，専門知識が不足したメンバーには負荷が少ないという状況が発生している可能性が考えられる．部門内での負荷の平準化をすることができれば，職場としてのパフォーマンスをさらに上げることができる．つまり，ベテランはより高度の仕事にチャレンジし，今まで未習熟だったメンバーはベテランの仕事をこなすようになることである．この課題を克服するためには，CKI活動でベテランの知恵をOJTすることを中心課題とする．活動を繰り返す中で，ベテランから新人への知識と知恵の移転が生じ，負荷が平準化され，組織としてのパワーは強化される．結果として，翌年，その職場でこなせる設計件数は増加した．グラフだけからでは読み取れないが，負荷が集中していたCさんには時間的なゆとりが生まれており，この結果，新たなより高い付加価値の仕事へチャレンジすることが可能となった．

このようにOJTにより力をつけることで個々人の達成感，成長感にも結びついた上で組織として様々な効果が見られる．従ってCKI活動は，人の成長を内在化させることにより様々な生産性向上を示す成果指標として，つまり効果として数値表現することが可能となる．

おわりに

われわれは，CKI活動の歴史的観点と現在の活動の基本的考え方をドラッカーの4つの視点を中心に考察することにより，この活動がドラッカーの提案する生産性向上の具現化であることを示した．

マネジメントが文明の一つの形式であるならば，CKI活動は，価値観を含むある種の活動形式，つまり「文明」と表すことが可能な活動であると考えられる．

謝辞

この論文を作成するにあたり，CKI活動の団体戦の心を持って論文の内容に貴重な視点を与えてくれたCKI推進センターの全員，またトヨタの物づくりへの基本的考え方を教えていただいたトヨタ自動車㈱技術管理部の高木氏へ感謝の意を表します．

【注】

(1) P. F. ドラッカー著，上田惇生編訳（2001）『エッセンシャル版　マネジメント』ダイヤモンド社
(2) P. F. ドラッカー著，上田惇生編訳（2005）『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社，p. 79
(3) 上田惇生監修，佐藤等編著『実践するドラッカー「チーム編」』（2011），ダイヤモンド社
(4) 製品製造やシステム開発のプロセスにおいて，初期工程（フロント）に重点を置いて集中的に労力・資源を投入して後工程で発生しそうな負荷（仕様変更など）を前倒することで，品質向上や納期短縮を図る活動．
(5) 岡田幹雄（1993）『技術者の知的生産性向上』日本能率協会マネジメントセンター
(6) 黒澤一清（1994）『生産性科学入門』放送大学教育振興会
(7) 黒澤一清（2003）私信
(8) 大野耐一（1978）『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社
(9) 小林三郎（一橋大学院客員教授）（2004）http://www.soc.nii.ac.jp/aos/pdf/04-03-13_honda_kobayashi.pdf
(10) 藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中公新書
(11) http://web.canon.jp/about/strategies/index.html
(12) キヤノン（2001）『高収益復活の秘密』（日本経済新聞社編）日本経済新聞社
(13) 桑江曜子（2002）「12° Simposio」JMAC Europe
(14) 倉益幸弘他（2009）『開発チーム革新を成功に導くインパクト・メソッド』実業之日本社
(15) 中村素子他（2009）『技術者・エンジニアの知的生産性向上』日本能率協会マネジメントセンター
(16) 伊丹敬之（2005）『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
(17)「キヤノン式　カギは『業務の見える化，時間のスリム化』にあり」『PRESIDENT』（2005）11月4日号，p. 92,
(18) P. F. ドラッカー著，上田惇生編訳（2001）『エッセンシャル版　マネジメント』ダイヤモンド社，p. vii

【略歴】

桑江曜子	キヤノン㈱総合R&D本部CKI推進センター CKI企画推進部部長．大阪大学理学部高分子学科博士後期課程終了理学博士．キヤノンでは，中央研究所，企画本部を経て現在に至る．高分子学会誌編集委員，青山学院「産業論」非常勤講，Tech Semiconductor Singapore PTE. LTD Directorなどを歴任．
北川　聡	キヤノン㈱総合R&D本部CKI推進センターCKI．コンサルティング部部長．
前島克好	キヤノン㈱総合R&D本部CKI推進センター所長．

ピーター・F・ドラッカーに学んだ三人のコーチング・マスターのコーチング原理と彼らのエグゼクティブの実践に対する意義

Principles and Practices of Three Coaching Masters Who Learned From Peter F. Drucker and Their Significance for Today's Executive Practice in Japan

安井猛
Takeshi Yasui
（尚絅学院大学総合人間科学部）

Summary

Coaching theories and coaching methods of Marshall Goldsmith, James Flaherty and Stephen R. Covey are well known to executive leaders, leadership scholars and leadership coaches in Japan. The author of this article sketches coaching principles of these authors, identifies their connections to Peter F. Drucker and describes their common ground in respect to coaching work as well as their differences and specialties. How can we apply their coaching princples to the mission of today's executive leaders in Japan?

はじめに

ピーター・F・ドラッカーの弟子で，エグゼクティブ・コーチでもあるマーシャル・ゴールドスミスとジェームス・フラハティとスティーブン・R・コヴィーはどのようなコーチング原理を樹立したのだろうか？　この3人はわが国においても知られているが，彼らのコーチング原理は相互にどう関係するか，日本のエグゼクティブ・コーチングのためにどのようなコーチング基盤を提供するかはいまだ議論されていない．この論文の著者はこのことに注目し，1から3において，これらの著者のコーチング原理をその特質と差異に注意を払いながら個別に描写する．4において，彼らのコーチングの共通基盤を確定し，それがどのようにわが国の経済，社会および精神面におけるリーダーシップに貢献し得るかを示唆したいと思う．

1．マーシャル・ゴールドスミス
悪い習慣を止める．良い習慣は恒久的に身につける．

ゴールドスミス*1はトップの座に就くために顧客に特に何か良い習慣をつけてやる必要はない，ただ悪い習慣を止めることを教えるだけで十分だとピーター・ドラッカーから教わった．これに従って，彼は次のような止めるべき21の悪い習慣を挙げた．(1) 極度の勝ち気．(2) 一言価値をつけ加える．(3) 判断を押しつける．(4) 破壊的コメントをする．(5)「いや」「しかし」「でも」で文章を始める．(6) いかに自分が賢いかを触れまわる．(7) 腹を立てている時に話す．(8) 否定，もしくは「それがなぜうまくいかないか，説明しようか？」という．(9) 情報を教えない．(10) 正しい承認を与えそこなう．(11) 他人の手柄を横取りする．(12) 言い訳をする．(13) 過去にしがみつく．(14) えこひいきする．(15) すまなかったという気持ちを表さない．(16) 人の話を聞かない．(17) 感謝の気持ちを表さない．(18) 八つ当たりする．(19) 責任を回避する．(20)「私はこうなんだ」と言い過ぎる．(21) 目標に固執し過ぎる．*2

これらの習慣のうちの1つでもあるとすでに人を不快にし，4つか5つあれば対人関係を危うくするに十分だろう．ゴールドスミスによると，特に最後の「目標に固執する」ことは対人関係を破壊する，目標に固執すると，正しいことと間違ったことの判断が歪む．その結果，礼儀を忘れる．目標達成に役立つ人には良くし，役立たないと思えば，脇に押しのける．人はこのような人間から離れていく．ここで他の，20の悪い習慣にコメントできないが，いずれも対人関係を作り上げないことは明らかだろう．ゴールドスミスはこのように顧客の悪い習慣を描写することによって，それを止めさせる21のコーチング原理を開発したのである．この論文の著者は「悪い習慣を止めさせる」ことへの指摘は現在のコーチングの展開との関連で注目すべきであると考える．ピーター・ドラッカーはジェームズ・C・コリンズを評価したが，コリンズは「飛躍を導いた指導者は『止めるべきこと』のリストを活用した」*3ことに言及している．

他方，人は悪い習慣を止めるほど，それだけいっそう良い方向へ変わる習慣を身につける可能性が出てくる．ゴールドスミスは変わるための7つのステップからなる訓練*4を提供する．

(1) フィードバック　「人に頼むフィードバック」はコーチが仕組む極秘のそ

れである．コーチはどうすれば顧客が「もっとよくなれる」かに焦点を当てながら，適切な人に適切な質問をし，得た回答を正しく解釈する．顧客はこれらの手続きおよび回答を正しいとして受け入れる．コーチはアドバイスを適任者に求める際に，批判ではなくアドバイスを必要とすること，将来に向けたフィードバックが問題であること，顧客がフィードバックに対応する用意があることを言い表す．

「頼まないフィードバック」　他人の目は，誰かが自分で自分を見るよりも正確に自分を把握し，不意にそれをこの誰かに表現することがある．この誰かは，他人のこの表現から，自分が何をどうしているか，何をどうすればよいかを学ぶ．

「観察によるフィードバック」　変わるべき当該者は観察力を発達させ，「新たな目で世界を見る」人はアイコンタクト，ボデイランゲージ，反応時間などを通してフィードバックに似たものを与えてくれる．これはゴールドスミスによると，当該者が自分のことを知る機会となる．5つのことを練習できる．「人があなたについてなにげなくいうことをリストにまとめる」「音を消す」すなわち聴覚を無視して，他の人があなたにどう物理的に反応するかを観察する．彼らの行動は彼らのあなたに対する考えを漏らしている．「文章を完成させる」例えば，「私がもっと手順良く仕事を進められれば……」という文章を様々な形で完成させる．「自分が誇張して話すことを聞く」そして最後に「家庭を見る」

(2)「謝罪する」　つまり「申し訳ありませんでした．これからはもっと良くなるように努力します」そして……何も言わない．謝罪はなるべく早くやって，なるべく早く済ます．

(3)「公表，宣伝する」　どう変わるつもりかを宣言する．そのために努力していると，何週間も繰り返し話す．良くなるためのアイデアを提供してほしいと頼む．毎日，自分の行動を意識する．毎日，あなたのメッセージを印象づける．毎日，すべて挑戦者を受けて立つ．みんながあなたは変わったというまでの期間を選挙運動中と考える．この時期をもはや問題がないと思われるまでやりぬく．

(4)「聞く」　ゴールドスミスはこの個所でピーター・ドラッカーを引用している．彼は聞き上手のフランシス・ヘッセルバインを「最高のエグゼクティブ」としたという．相手の話を聞く．途中で会話を遮らない．相手の話を途中で引き取って自分が話してしまわない．「そのことは知っている」といわない．相手に賛同もしない．「いいえ」「しかし」「でも」という言葉を使わない．注意をそらさない．あなたが話す時は気のきいた質問で文章を終わらせる．あなたがいかに賢いか，ユーモアのある人間かを印象づけようとしない．

(5)「ありがとう」をいう．　この言葉は基本的な感情，感謝を表すので，効果的である．

(6)「フォローアップする」　ゴールドスミスによると，ピーター・ドラッカーは「フォローアップなしで人は良くならない」ことを知っていた．職場の人に「僕，うまくやってるかい？」と尋ねる．このようにしてあなたは，あなたの進捗状況を測る．変わろうとしていることを周りの人に思い出させる．彼らはあなたの努力を彼らの心の中に刻み込む．職場の人の抱く懐疑心を消し去る．フォローアップは継続的なプロセスだが，これを経て私たちは変わることができる．

(7)「フィードフォワードを練習する」　重要で，プラスになることのために何かを変えたいとき，誰かに2つの提案をしてもらい，それを良く聞き，ありがとうという．これによって「解決策に焦点を当てる」ことができる．

この論文の著者は以上，7つのステップの訓練に対応するゴールドスミスの7つの原理を紙幅の関係上，極めて単純に描写したが．それぞれのステップの要点は捉えられていると思う．ゴールドスミスはこれらの原理を使えば，顧客は良い習慣を身に付けることができるというのである．彼は常に原理を実際的なアドバイスへ転換するよう心がけるが，そのことによってかえってコーチングの原理が浮かび上がる．

ゴールドスミスによると，自分自身に関して弁えるべき8つのルールがある．[*5]

(1) 行動を変えることでは治せない問題かもしれない．(2) 正しいものを治そうとする．(3) 本当に何を変えなくてはいけないのか．(4) 真実から逃げないこと．(5) 理想的な行動はどこにもない．(6) 計測可能なら，達成可能になる．(7) 結果を金銭に変え，解決策を見つける．(8) 変わるタイミングは今．

部下の扱い方に関する6つのルール．[*6] (1) スタッフにあなたを押しつぶさせない．(2) 自分自身を管理するのを止める．(3) 部下は自分と同じであるべきだと考えない．(4) 命令が聞かれ，理解され，実行されるような伝達の仕方をしなさい．(5) 社員に偏見を持たない．ピーター・ドラッカーによると，知

識労働者はどのマネージャーよりも知識を持っているので，後者は前者に指示できず，ただ前者に質問できるだけである．(6) コーチすべきでない人をコーチしない．

2つの勧め．[*7]　過去の成功の経験は, 次の成功の障害になる．それを捨てよ．(1) 私は成功した．(2) 私は成功できる．(3) 私は成功するだろう．(4) 私は成功することを選択した．すべてこれらの信念は失敗のもと．

将来を嘱望されるリーダーたちも，いまわの際の人々も究極的には同じことに関心があることを悟る．前者は「幸せ，人間関係，夢を追うこと，そして人生の意義」に関心を寄せ，「お金については全く触れていなかった」．後者の関心「今ハッピーであること，友人，家族と楽しみ，夢を追うことが必要なのだと悟りなさい」「将来を見るのではなく，振り返ってみなさい」「年老いた自分の立場からどのような人生を送りたかったかを振り返りなさい」「人生の終わりを視野に入れたときに得られる叡智を今使いなさい」

ゴールドスミスはドラッカーを彼のメンター, 教師, そしてヒーローだといった．

2. ジェームス・フラハティ

言語により「解釈の構造」を変え，関係を結ぶ

フラハティ[*8]によると，コーチは顧客の望ましくない行動を変え，ゴールを到達できるためのサポートをする．顧客は次の能力を獲得する．

長期的に優れた遂行能力　　顧客はコーチから一定の訓練を受けながら，高度な，客観的な水準を満たすことができる．水準は訓練のどの専門家によって観察されても，客観的として確認される．

自動修正　　顧客はコーチの助けにより，彼らが上手に遂行することを自ら判断できるようになる．コーチを無視して勝手になんらかの必要な調整を行うような場合，自らそれに気づくことができる．

自然再生　　上手にコーチされた顧客は, 人間はいつも改善することを知り，自ら改善する方法を継続的に見つけようとする．彼らは練習を積み，他人が遂行するのを見，彼らの能力の改善を支える活動を学ぶ．

このようにしてコーチングの目標は顧客がコーチなしに長期的に優れた遂行を証明できること，自動修正し，自然再生能力をつけることの中にある．

コーチングの働き方に関する５つの原理[*9]

第1の原理　すべてのコーチング努力の背景には他者関係の問題がある．関係とは相互の尊敬，信頼そして相互の表現の自由を前提とする関係である．

第2の原理　コーチングは実際的でなければならない．結果がモノをいう．コーチングは結果に従う新鮮さ，イノベーションそして容赦ない修正を要求する鍛錬である．コーチ自身，コーチング過程の中で自分を修正し，変化する．

第3の原理　コーチングはコーチにとっても顧客にとっても学習の経験である．それはコーチが顧客と共に行う仕事，また彼が自分自身と行う継続した仕事である．

第4の原理　顧客はつねに，そしてすでに彼らの人生の只中にいる．彼らはつねに見解，責任，可能性，そして心配をもつ．コーチの介入はつねに彼らの「解釈の構造」すなわち彼らが「世の中を見る仕方」にフィットしなければならない．コーチングは個人に合わせなければならない．

第5の原理　フラハティは上記4つの原理が働いていることを「存在論的姿勢」と呼んだ．志向された結果は「長期的な優秀さ」，「自動修正能力」と「自然再生能力」である．

人間存在に関する６つの原理[*10]

フラハティは彼のコーチング論の前提としての人間存在を以下の諸原理において展開した. 彼は人間が刺激に直接的, 機械的に反応するという考え方をコーチングに使うことに反対し，以下の6つの原理による人間論をこの考え方の批判として展開した．

第1の原理――真実　コーチングが出来事になることを可能にするとしたら，どのように人間存在を語るべきだろうか？　フラハティはメダルト・ボス(1903～1990) を引用する．

「実存はただそれが諸々の関係を結ぶことができるということの中にのみ成り立つ」[*11]

ボスは実存主義的心理療法家であるが，ハイデッガーの後期の哲学に接続しながら，現存在分析という心理療法を確立した．ボスによると，実存はその世界から分離され，区別される実体ではない．彼は人間が彼の世界と結びつけられており，そのことを通して存在へ開かれているとの考えから出発した．

第2の原理――関係を結ぶものとしての人間存在　　人間は世界の中に何も

のかとして現れる現象と直接かかわる．反省以前に現象と相互作用する．人間が世界の中に現れる何ものかとの相互作用することを無視するとしても，事実上そうしている．関係への能力は人間存在の本質的な構成要素である．ある者たちは他の者たちよりもいっそうオープンであり，ある者たちは身体的あるいは情緒的に障害があって関係能力がほとんど消失している．しかし，彼らも人間存在であると見なされるのであって，人は彼らの関係能力が消失していないかのように彼らと話し続ける．

第3の原理――言語と時間　フラハティによると，人間はコミュニティに育てられることによって，言語コミュニティの一員である．言語とのかかわりは，それが一度始まると，つねに人間とともにある．われわれの考えさえも言語が用意する可能性の地平の一部である．言語コミュニティの一員として，人間はどのように他の人間とかかわるか，何が重要であるか，そしてどのように行動すべきかを学ぶ．

人間は一度言語共同体の中にいると，直接時間の中にもいる．彼は過去において始められたものを，現在において行動することによって完成させる．それはその結果を未来において生みだすためである．これはいつも起こっており，人間存在に独特のものである．人間は同時に時間のこれらの3つの相の中に実存する．

第4の原理――ムード（気持ち）　人間的実存はどの瞬間でも，特別な仕方で開かれている．気持ちとは実存が開かれている仕方にほかならない．たいていの人間にとって，ムードはある人間が感ずる感情のような何ものかである．フラハティによると，ムードはこの何ものかを含むが，これを超えるものでもある．それは実存が開かれ，出会う何ものか，そして実存が自分の将来をどう見るか，自分と他の人々や出来事そして自分自身の生き方にどのような距離を置くかを描写する．

フラハティによると，どの程度顧客のムードに影響を与えるかはコーチング・プログラムの最も重要な要素となる．コーチは顧客をコーチングへと開くために，顧客へ語りかける仕方を見つけなければならない．彼は顧客のムードを考慮に入れなければならない．顧客の語りを通して彼女あるいは彼が何に開かれ，何に閉ざされているか，彼が何を近づけ，何を遠ざけるかを識別しなければならない．

第5の原理――人間の身体　人間の身体は，彼が世の中に存在する仕方を表現する．それはどの程度彼が開かれ，あるいは閉ざされているか，人間の関心の本当の性質は何かを瞬間ごとに告げようとする．身体は人間の皮膚の表面で終わらない．誰かに親密なものは必ずしも物理的に彼に近いものではないからである．彼の身体は彼の関心が及ぶところではどこまでも，そして彼の関心が存在する時はいつでも広がる．建設的かつ生産的な気分の中に入るためにどう身体を使うべきか，身体の姿勢の変化がいかに肯定的な心的見通しを生み，いっそう効果的な伝達を可能にするかは興味深い．

第6の原理――死　フラハティによると，死というテーマはコーチングにおいて重要な役割を果たす．死に出会い，死を考えることを通してのみ生におけるどのような事柄に優先権を与えるかを考える機会を得る．何が重要であり，何がただの気晴らし，あるいは無駄に過ぎないかを決めることができる．生の早い時期に人生を終わりから眺めることを学ぶことは良い．人生の終わりになってから良心の呵責，罪責そして後悔を経験すること，またそのような人々と一緒にいることは苦痛である．人生に限りがなければ，いつも何事かを後回しにし，いま与えられる関係をなおざりにする．顧客にこれを思い起こさせ，成功裏に彼らをコーチできる．コーチ自身も自分自身は誰か，人生に開かれているかを問うことができる．

コーチングの４つの指導原理*12

第1の原理――言語　コーチングは言語を通して行われる．人間は言語において，言語のゆえにものごとを観察する．それは世界に意味を持ち込み，異なった活動，関係そして異なった結果をもたらす．コーチは顧客とともに世界をデザインできる．

第2の原理――観察　コーチングの目的は行動を変えることである．顧客が彼の「解釈の構造」すなわち一定の時に世界を見る仕方を変えることが肝要である．コーチは顧客とともに，彼の責任，プロジェクト，彼の世界を構成する諸関係および環境を見直し，採用可能な「解釈の構造」を模索する．どのような実践が「解釈の構造」の恒久的な部分となるかを問う．

顧客はコーチングを受けたあと，新しく行為する．うまくいけば，これまで観察できなかったことを観察できるようになる．一度この観察が顧客の「解釈の構造」の一部になるや否や，顧客はコーチから独立的にすべての状況に対応できなければならない．コーチは顧客自身の「解釈の構造」とそれが含む可能

性と限界を顧客に明らかにし，そして対策を使用可能にできなければならない．彼は顧客が観察する仕方を観察し，そしてそれが顧客によって観察されうるよう「観察する仕方」を分節できなければならない．このことを通して顧客は変わるための行動を取るよう自由にされる．

第3の原理――査定　コーチングにおける観察は常に伝統の内部で行われる．それは差異と水準を供給する点において査定と見做されうる．査定の最も挑戦的な部分は顧客の「解釈の構造」を理解すること．顧客の「解釈の構造」のどの部分がコーチングの努力に相応しいかを決め，それに焦点を当てる．査定のもう一つの観点は顧客における能力のレベルあるいは顧客における質の存在を査定することである．査定の困難な部分はその有効性の確証である．査定がコーチ自身の偏見あるいは顧客への投影以上であることをどのように保証するのだろうか？　コーチング・プログラムそのものの成功が尺度になろう．

言語，観察そして査定は同時に語りかけられる．コーチは言語使用において厳格でなければならない．彼は顧客に語りかけ，そして彼に耳を傾けることにおいて正確で首尾一貫していなければならない．これはコーチングにおいて本質的な能力であり，コーチングが出来事となることを許す．

第4の原理――コーチングのチャンス*13

チャンスは顧客が責任を果たすための能力において障害，限界あるいは失敗を経験したときである．介入のタイミングが重要である．その他，作業査定，停頓，破られた約束，コーチングの要求，新しいスキルの必要，事業上の必要，例えば，質の向上と価格の抑制など．フラハティはコーチングのチャンスとの関連においてドラッカーに言及する．「コーチングのチャンスとなりうるのは，個人あるいは組織が現在持つ能力と未来において必要とされるものとの間のギャップである」*14 フラハティは彼のコーチングはドラッカーのいうネクスト・ソサエテイに連動し，そこから必要性とチャンスを得ると認識する．それはポスト・ビジネス社会としての知識社会の文脈に適合し，その一部をなすとする．*15

フラハティはすでに人間存在の6つの原理およびコーチングの4つの指導原理においピーター・ドラッカーの言語理解の枠の中で動いているように思われる．ドラッカーはすでに「意味」「聖性」「美学」「清廉潔白」「道徳性」「コミュニティとコミュニオン」としての言語に触れた．*16 フラハティが言語は人間存在の中心を占めている，コーチングは言語を通して行われる，コーチは言語使用において厳格でなければならないとするとき，それはこのようなドラッカーの言語観にかかわることは注目される．

3. スティーブン・R・コヴィー
自分のボイスを発見し，それぞれのボイスを発見させるよう人を奮起させる

コヴィーは1989年，『7つの習慣』*17 を出した．効果的に働く人間は7つの習慣を持つという．第1の習慣は「主体性を発揮する」こと．自己責任の原理．第2の習慣は「目的を持って始める」こと，自己リーダーシップの原理．第3の習慣は「重要事項を優先する」こと．自己管理の原理．これら3つの習慣は私的成功にかかわる．さらに第4の習慣は「WinWinを考える」こと．人間関係におけるリーダーシップの原理．第5の習慣は「理解してから理解される」こと．感情移入のコミュニケーションの原理．第6の習慣は「相乗効果を発揮する」こと．創造的な協力の原理．これら3つの習慣は公的成功に関わる．第7の習慣は「刃を研ぐ」こと．バランスのとれた自己再新再生の原理．この習慣は再新再生にかかわる．7つの習慣はそれぞれ「知識」と「やる気」と「スキル」の3つの要素からなる．「高度に効果的な人々」はこれら7つの習慣を使う．

コヴィーは「選択の自由」という概念が7つの習慣すべてを支えるとした．彼は「刺激，反応，そして選択の自由」と名付けられた箇所で，遺伝的，心理学的そして環境的決定論はパブロフの犬の実験における「刺激と反応のモデル」に起因するという．それに従うと，人は刺激に対して直接反応する．コヴィーはヴィクトール・E・フランクル（1905～1997）を引用しながら，このモデルを人間に適用できないとし，「人間は刺激と反応の間に選択の自由を持つ」という．この「選択の自由」の中にこそ，人間を人間とする4つの独特な性質すなわち「自覚」「創造力」「良心」「自由意志」があるとする．この選択の自由こそ「主体性を発揮する自由」である．主体性を持つことは自分の人生に対する責任を負うことである．主体的な人間は自分の価値観に基づき行動し，「反応的」に態度することを止める．例えば，フランクルのように「創造」「体験」そして「態度」という価値に注意を焦点化して，進んで状況を改善する行動を起こすようになる．現在の状況と今後予測される厳しい現実を直視し，それに対して積極的な反応を選択することができる．組織は環境の被害者ではなく，その中にいる個人の共有する価値観と目標を達成するための必要な率先力を発

揮する．言葉は自己達成予言になる．

コヴィーは2004年，『第8の習慣』*18を世に問うた．注意は「効果」から「偉大」へ移された．「偉大」とは「リーダー」の，「個人」の，そして「組織」の偉大である．これら三重の偉大を達成し潜在的可能性を解放するため，各人は天賦の才を持つことを理解する．第1の天賦の才は，すでに見た「選択する自由と能力」である．「刺激と反応の間にはスペースがあって，そのスペースの中に，反応を選択する人間の自由と能力がある」この能力の活用を可能にするのは，第2の天賦の才，すなわち「原則，つまり自然の法則にしたがって生きる」ことである．この法則は普遍，不変かつ自明である．第3の天賦の才は4つの潜在能力，すなわち肉体的・経済的，社会的・情緒的，知的，精神的な潜在能力からなる．これらの潜在能力は人間の本質を為す4つの側面である肉体，情緒，知性，精神に対応する．このように第1から第3の天賦の才を解放することは偉大を招く原理である．コヴィーはリーダーの偉大，組織の偉大，個人の偉大を次のように論じた．

リーダーの偉大.*19リーダーは「模範となる（7つの習慣）．これは要求せずに信頼を得させ，個人の道徳的権威を生む．次に，リーダーは「方向性を示す」．これは強要せずに秩序を築き，ビジョンの道徳的権威を生む．さらに，リーダーは「組織を整える」，宣言せずにビジョンとエンパワーメントを育み，組織・制度の道徳的権威を生む．最後に，リーダーは「エンパワーメントを進める」．外側からのモチベーションなしに人間の潜在的可能性を解き放つ．リーダーの偉大に導くのはこのようにして，「模範となる」「方向を示す」「組織を整える」そして「エンパワーメントを進める」という原理である．

組織の偉大.*20これはビジョン，ミッション，価値観を実行し，習慣にすることである．この原理は次の行為に支えられる．(1) 目標と優先事項を知る．(2) 目標にコミットする．(3) 仕事と目標に沿った見通しをつける．(4) 成果を上げる環境を整備する．(5) 異なるチームや部署のボイスが1つのハーモニーを奏でるようにする．(6) 相互に責任を負い，情報を共有する．

個人の偉大.*21ビジョン．これは未来の状況を知性の目で見極める，現実に対して想像力を働かせること．あらゆるものは2度創り出される．最初は知的な創造，第2は物的な創造である．第1の創造は「ビジョン」であり，個人または組織が自分自身を創造し直す過程である．「自制心」は創造過程の第2番目にくる．それはビジョンを具体化するうえで必要な自己犠牲である．「自制心」は意志の力が具体化されたものである．「情熱」は楽観，興奮，情緒的な絆，決意という形で現れ，弛みない活力に火をつける．それは選択の力に根ざす．「良心」という道徳観念，内的な光は不変的に存在し，どのような宗教や宗教的思考からも，文化，地理，国籍や人権からも独立する．同時に世界のあらゆる主要な宗教はいくつかの基本的な原則や価値観，公平，誠実，貢献に関する認識に関して一致している．ビジョン，自制心，情熱，良心そして7つの習慣は個人の偉大の原理である．

上述の3つの偉大が重なる部分が「第8の習慣」，スイート・スポット*22である．それは「人間の潜在能力を解放し，具現化する」究極の偉大は「自分のボイスを発見し，それぞれのボイスを発見するよう人を奮起させる」4つのステップが行われる．(1) 最重要課題へフォーカスする．(2) スコアボードを作成する．(3) 目標を具体的な行動に転換する．(4) 常に，互いに責任を引き受ける．

「第8の習慣」において「人々に奉仕する」*23ことは役割を果たす．自分自身のボイスを発見し，他の人々がそれぞれのボイスを発見するよう奮起させたいという内的欲求は「人々のニーズに仕えること」によって燃え上る．仕えることとは自分の中にボイスを発見し，人々を自分のそれを発見するよう奮起させるための手段でもある．人々のニーズに手を差し伸べ，それを満たさない限り，人間は本来持ち合わせるはずの選択の自由を広げ，発展できない．人間は他の人々に尽くす時，個人として成長する．コヴィーのこのような考え方はサーバント・リーダーシップ運動の生みの親，ロバート・K・グリーンリーフの影響による．コヴィーはジェームス・コリンズの「第五水準のリーダーシップ」も引用する．彼もリーダーシップを道徳的権威の上に基礎づけた．そこでも個人としての謙虚さと専門家としての強い意志という一見矛盾した資質は結びつき，永続的な偉大さを築く．

コヴィーは21世紀が「知恵の時代」*24となり，それに先立つ情報と知識労働者の時代と区別されるとした．知恵の時代の担い手たちはそれに先立つ時代に何が起こったかを見抜き，自分を律することができる．彼らは自覚的に学習を続け，新しい考え方や新しいスキルを獲得し，新しい時代の現実を予測し，適応できるようになる．次第に「知恵の時代」が形作られ，情報と知識に目的と原則が浸透していくに違いない．コヴィーはこのように知恵を語ることによって情報と知識の意義と重さを軽視あるいは否定するのではない．むしろ，「目的と原則」が情報と知識の中に「浸透する」ことが重要である．知恵とは情報

と知識プラス価値ある目的と原則であり，それに重点を置く人間たちは「知恵の時代」を招き，それを担う．

コヴィーによると，彼らは知恵の源としての良心の声*25に従い，様々なレベルでジレンマを克服できる．個人のレベルで問う，「人はより高く，より重要で正しい目的のために自分が欲するものを犠牲にするという私的勝利を収める必要はないか？」と．人間関係のレベルで問う，「信頼を築くための原則と，『私』を『私たち』のために犠牲にすることに焦点を当てているか？」と．組織のレベルで問う，「ミッションの共有化を試みるのはどうか？」と．良心は囁く，「経営者は管理統制することを犠牲にして，権力を委譲して社員をエンパワーすることで『第三案』型のWinWin の実行協定を生み出すのだ．そうすれば経営者も社員たちも，人間の潜在的可能性を解き放ち，より少ない資源でより多くを生むという点に関して考えが一致するはずだ」と．

さらにまた，良心は市場の経済法則と職場の文化的法則という2つの法則の相互作用についても問う，「市場の現実を職場の文化の中に持ち込み，どの人もチームも原則中心の基準を用いてあらゆる方面の情報にアクセスできるようにし，同時にバランスのとれた『スコアボード』の情報に接しられるようにしてはどうか？　そしてこの情報を本来的な報酬と付帯的な報酬の両方と組み合わせてはどうか？」と．

最後に，良心は社会自体の問題にも語りかける，「全体の福祉のため個別の利害を犠牲にし，社会的な価値観や道徳観や法則を原則と一致させてはどうか？」と．

コヴィーによると，犠牲*26は「第8の習慣」の重要な概念となる．何か良いものをよりいっそう良いもののために捧げる．ある特定のニーズに答えながら強いビジョンを持ち，それに身をささげる．本人は殊更に犠牲を払っているとは思っていない．事実上ただ，心からの犠牲を払っているのであり，それは彼の道徳的な権威の本質をなす．「第8の習慣」，知恵の犠牲能力は生活のいたるところで作用する．コヴィーは犠牲能力を示した人々を引用したが，「知恵の時代」の冒頭をマハトマ・ガンジーの言葉をもって始めたことは注目に値する．「私たちがしていることと私たちにできることの違いが，世界の大半の問題を解決する」．すでに見たように「私たちがしていること」は刺激に対して宿命論的に直接反応することだった．それに対して「私たちにできること」は，そのようなことをする私たちから距離を取り，そのようなことをする私たちを超えることである．ガンジーは自己を超越することが人間に可能であることを悟っていたので，彼はこの能力を使って「世界の大半の問題を解決する」といった．コヴィーはこのようなガンジーをリーダーシップの原型としたのだった．事実，ガンジーは現代リーダーシップ論においてすでに貧者と弱者と連帯し社会正義を目指す変革的リーダーシップの代表的地位を確立している．*27

コヴィーは『第8の習慣』最終章の「最後の言葉」をフランクルへの謝辞*28で始めたことは注目に値する．コヴィーは，ヴィクトール・フランクルが自分のボイスを発見し，同時に多くの人々や組織そしてコミュニテイがそれぞれのボイスを発見するよう奮起させる人間であったことを評価した．実際，人間の潜在能力を解放し偉大さへ導く天賦の才を本質的に構成するするといわれる「選択する自由と能力」「原則（自然の法則），普遍，不変，自明」「4つの潜在能力」はフランクルのロゴセラピーを基礎づける実存分析の，部分的修正を含む再構成に他ならない．

それでは最後に，コヴィーはピーター・ドラッカーから何を学んだか？*29

コヴィーは「個人の偉大」を説明する際，ビジョン，情熱および良心の他に自制心を挙げたが，彼はそのためにドラッカーを援用した．自制心とは「現実を受け入れること」である．「現実を否定するのではなく，どっぷりとつかる意欲，目の前の物事の厄介で非常な事態をそのまま受け入れることである」

また，「リーダーの偉大」は模範となり，組織を整え，方向性を示すことのほかに知識労働者のエンパワーメントを進めることの中にあるが，コヴィーはこれを基礎づけるためにドラッカーを援用した．「これからは知識がポイントになってくる．世界は知識集約型になってきている」コヴィーはこのドラッカーの言葉に付加した，「質の高い知識労働者の潜在能力を引き出すなら，組織は価値創造のとてつもなく大きな機会を得ることができる」と．

最後に，コヴィーは「組織の偉大」を描写するために，現状を的確に描写するものとしてドラッカーの言葉を引用した．「われわれが管理と呼ぶもののあまりにも多くが，人を働きにくくしている」と．

このようにこの論文の著者は『第8の習慣』において，ピーター・ドラッカーの言葉は個人，リーダーそして組織という3方面における偉大の描写においても役割を果たすことを確認した．

4. 共通基盤と日本におけるエグゼクティブ・コーチングへの適用

参照において扱われた3人のコーチング・マスターたちはエグゼクティブ・コーチングのためのどのような共通基盤を提供するだろうか？

テーゼ1　コヴィーもフラハティもゴールドスミスも共に人間，組織およびリーダーシップに関するドラッカーの見解を彼らのコーチング理解の本質的構成要素としつつ，それをそれぞれに固有の仕方でさらに展開させた．

テーゼ2　3人は皆，最高の質を提供しようとした．フラハティは他者の中に「卓越」を呼び起こし，コヴィーは潜在能力を解放する「偉大」を目指し，ゴールドスミスはこれまでの成功観念を凌駕する「成功」を約束した．

テーゼ3　コヴィーは，刺激と反応の間には選択の自由の広い空間があると考えた．直接刺激に反応する代わりに，選択能力を使うことができるとした．フラハティも「マネジメントのアメーバ理論」を退けた．ゴールドスミスも本物の世界において本物の人々に本物の行動を変える指導をするという．3者ともに人間の自由はそれ自身で自明な自然の法則に裏打ちされているとした．

テーゼ4　彼らは原理から考えた．彼らに共通する楽観主義はこのことに根ざす．

テーゼ5　3人のマスターは共に，顧客の悪い習慣を変え，恒常的に良い習慣を作ることを彼らの仕事と見なした．

テーゼ6　3人によると，顧客の習慣は彼らの世界観に制約される．フラハティは世界を見る一定の「仕方」を「解釈の構造」と呼んだ．コーチはその歪みを修正するよう指導する．コヴィーによると，顧客は彼らのニーズを，彼らが世界を見るプリズムとして使う．コーチはニーズを特定し，それが顧客の「世界を見る目を歪めない」よう指導する．ゴールドスミスも「新しく世界を見る」ためのフィードバックについて語った．

テーゼ7　彼らは彼らのコーチングが情報および知識労働者の時代の到来に連動するとした．ゴールドスミスによると，知識労働者はどのマネージャーよりも知識を持つ時代が来た．フラハティによると，コーチングは情報と知識労働者の時代の到来に伴う現在と将来の技能のギャップを埋める．コヴィーによると，現在，情報および知識労働者の時代から知恵のそれへ移行しつつある．

テーゼ8　フラハティはコーチングにおける言語と関係の役割を重視した．言語は世界の中に意味をもたらす．コーチングはそれを巡る様々のタイプの会話に支えられる．ゴールドスミスは聞き上手，話し上手について語った．コヴィーによると，コーチングは，誰かが自分の内面のボイスに耳を傾け，他の誰かに自分の中のボイスを聞くよう奮起させる．「聞く」ことは生きる意味を探ることである．

テーゼ9　コヴィーによると，人は人生の最後の姿を描き，それを念頭において今日一日を始めるべきである．フラハティは死を考えることはなすべき事柄の優先順位を決めるために良いとした．ゴールドスミスも，人生の終わりを視野に入れたときに得られる叡智をいま使えという．人間の有限性は生を無意味にしない．逆に生への責任を基礎づける．

テーゼ10　3人のコーチによると，エグゼクティブ・リーダーの偉大，組織の偉大そして個人の偉大は相互補完し，相乗効果を発揮する．仕事生活と家庭生活の結びつきは見過ごせない．ゴールドスミスは「家庭を見る」ことを課題とした．顧客は家庭での自分の行動とエグゼクティブ・リーダーとして働くことは同一人格において起こる．

テーゼ11　3人は悪い習慣を止め，良いそれを促進することは心理療法の事柄でもあるとした．フラハティはメダルト・ボスを，コヴィーはフランクルを引用した．ゴールドスミスの例えば，「止める」「聞く」「すみません」「ありがとう」の原理は一流の心理学である．エグゼクティブ・コーチたちは一般に実存療法家[*30]のほか，心理力学アプローチ[*31]，知性，人格，動機づけとコミュニケーション[*32]などに関する心理学を使う．

テーゼ12　上記の，3人のコーチング・マスターの共通基盤から日本におけるエグゼクィブ・リーダーのためのコーチング技法を導き出すことはできる．

適用の一例

コンサルティング・グループの社長，高橋研一[*33]によると，コーチはリーダーの「行動を変える」助けをするが，そのためにリーダーの「無意識の世界の自己に働きかける」．

リーダーは高橋によると，4つの役割を持つ．リーダーは「ビジョンを示す」，「人を組織化する」，「学習の場を作る」そして「経営のインフラを整える」リーダーはこれらの役割に対応して，「冒険家」「指揮者」「師範」そして「建築家」である．コーチは顧客である彼を強める必要がある．高野研一は彼の顧客は12のジレンマを持ち，それに悩む．[*34]

リーダー自身に関わる悩みが5つ．[*35]「リーダーのやりがいはどこにあるの

か？」「自分はリーダーのどのレベルまで上がれるのか？」「リーダーになるためには強みを伸ばすべきか，弱みを克服すべきか？」「リーダーとしての経験を積みたいけれども，会社はそのチャンスを与えてくれない．どうすればよいか？」「リーダーの後継者をどう育てるのか？」

組織としての向上に関する悩みが2つ．*36「業績が上がらないとき，株主やトップにどうしたらうまく説明できるか？」「自分が十分できないことを部下に求めることを戸惑うが，どうすればよいか？」

方向を示すことの悩みが3つ．*37「将来が不確実の状況の中でどうビジョンや役割を明確にできるか？」「ストレッチ目標を追求したいが，それでは社員が疲弊する．どうすればよいか？」「厳しい状況の中で仕事を放り出したいが，止めるわけにいかない．どうすればよいか？」

最後に，エンパワーメントに関する悩みが2つ．*38「権限委譲と指示命令の間に迷うが，どうすればよいか？」「部下の行動を変えるには優しくすべきか，それとも厳しくすべきか？」

この論文の著者が扱ったコーチング・マスターたちはこれらの現代日本のリーダーたちが持つ悩みにどう答えるだろう？　最も基本的には，リーダーの主体性を確立すること，すなわち選択する自由の能力，刺激と反応の間にある選択の自由のスペースを十分に使うこと，反応するに先立つ対策（proactivity）を行うことが肝要である．普遍，不変そして自明の原理（自然の法則）を使い，それを実現するという回り道をする．それは実は「悩み」解決の近道にほかならない．知的，肉体的・経済的，社会的・情緒的そして精神的知性はこのことを通して開発される．このような対策を立てるリーダーは自分がどのような行動をとるかを問う．

(1) 彼の仕事および個人的な生活に関連する心配事を意識化し，それらを眺めるか？
(2) 心配事は情緒的なものであれ，状況的なものであれ，関係的なものであれ，リーダーはただそれに圧倒されて直接反応しているか？　それとも彼は自由を使用し，責任的に心配事に働きかけているか？
(3) 事前対策をする人間として十分に強い人間像を開発しているか？
(4) 行動の報酬を理解しているか？
(5) 求めているものによって動機づけられているか？
(6) 反応する前の対策的行動を妨げる内面的状態があるか？　例えば，信頼の欠如，失敗の恐怖，晒されること，嘲笑，愚かさなど．また事前対策的行動を失敗させるような行動パターン，執拗なテーマ，その他の障害があるかどうか？
(7) 常に重要で緊急なこと，重要だが緊急ではないことをしているかどうか？

すべてこれらのことを精査する．

さらにリーダーは他人を導くために自分を導くという課題を解こうと意志するかという問いは同様に重要である．それは次のような問いとして現れる．

(8)「内なる羅針盤」を作っているか？
(9) 私は将来何をしているか？
(10) 何が人生の重要な事柄かについてビジョンを描けるか？
(11) 価値は人生に意味と目標とエネルギーを与えるが，私はそれを識別できるか？
(12) ニーズは世界を見るプリズムとなり，人生をビジョンへ向けるが，私のニーズは何か？
(13) どのように私は自分をいっそう高い人生の意味とのかかわりにおいて見るか？
(14) 内的羅針盤の中心には自覚があるが，それを可視化するとどうなるのか，自分が実際何をしているのを見るだろうか？
(15) 私は仕事を生の終わりから考えているか？
(16) すべてこれらの問いを悩みではなく，リーダーシップに対する挑戦，またとないチャンスとして理解しているか？

エグゼクティブ・リーダーは3人のコーチング・マスターによると，このような一連の問いと取り組むことにより「悩み」を解消する，否，彼らはこの取組みのゆえに最初から悩みに隙を与えない．彼らは悩みを知らない．*39

【注】

＊1　Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There*, New York: Hyperion, 2007.

＊2　Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There*, New York: Hyperion, 2007, pp.35～103.

＊3　ジェームズ・C・コリンズ,『ビジョナリーカンパニー②――飛躍の法則』, 東京：日経BP社, 2008年. 223頁～227頁.

＊4　Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There*, New York: Hyperion, 2007,

pp.112 ～ 176 .
＊5 Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There*, New York: Hyperion, 2007, pp.179 ～ 198 .
＊6 Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There*, New York: Hyperion, 2007, pp.199 ～ 220.
＊7 Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There*, New York: Hyperion, 2007, pp.16 ～ 32, 221 ～ 223.
＊8 James Flaherty, *Coaching: Evoking Exellence in Others*, Amsterdam: Elsevier, 2010, p.3.
＊9 Flaherty, *Coaching: Evoking Exellence in Others*, Amsterdam: Elsevier, 2010, pp.9 ～ 11.
＊10 Flaherty, *Coaching: Evoking Exellence in Others*, Amsterdam: Elsevier, 2010, pp.17 ～ 23.
＊11 Flaherty, *Coaching: Evoking Exellence in Others*, Amsterdam: Elsevier, 2010, p.15.
＊12 Flaherty, *Coaching: Evoking Exellence in Others*, Amsterdam: Elsevier, 2010, pp.23 ～ 28.
＊13 Flaherty, *Coaching: Evoking Exellence in Others*, Amsterdam: Elsevier, 2010, pp.51 ～ 57.
＊14 Flaherty, *Coaching: Evoking Exellence in Others*, Amsterdam: Elsevier, 2010, p.58.
＊15 Peter F. Drucker, *The New Realities*, New Brunswick: Transaction Publishers, 2009, pp.165 ～ 244.
＊16 Peter F. Drucker, *The Ecological Vision*, New Brunswick: Transaction Publishers, 2000, pp. 455 ～ 456.
＊17 スティーブン・R・コヴィー『7つの習慣』東京：キングベアー出版, 2009年.
＊18 Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS Company, 2004.
＊19 Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS Company, 2004, p.279.
＊20 Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS Company, 2004, p.279.
＊21 Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS Company, 2004, p.279.
＊23 Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS Company, 2004, pp.292 ～ 294.
＊24 Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS Company, 2004, pp.294 ～ 295.
＊25 Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS Company, 2004, pp.309 ～ 310.
＊26 Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS Company, 2004, p.310.
＊27 David Shriberg&Arthur Shriberg, *Practicing Leadership*, New Caledonia: John Wiley&Sons. Inc., 2011, pp.217 ～ 219.
＊28 Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS Company, 2004, p.315.
＊29 Stephen R. Covey, Stephen R. Covey, *The 8th Habit From Effectiveness to Greatness*, London: ACBS　Company, 2004, p.74, 255, 275.
＊30 Mick Cooper, *Existential Therapies*, London: Sage Pubications Inc., 2011, pp.33 ～ 62.
＊31 Peter G. Northhouse, *Leadership*, London: Sage Publications Inc., 2010, pp. 271 ～ 300.
＊32 David Shriberg&Arthur Shriberg, *Practicing Leadership*, New Caledonia: John Wiley&Sons. Inc., 2011, pp.84 ～ 131.
＊33 高橋研一『ビジネスリーダーの教化書』東京：日本経団連出版, 2010年, 232 ～ 237頁.
＊34 高橋研一『ビジネスリーダーの教化書』東京：日本経団連出版, 2010年, 238 ～ 261頁.
＊35 高橋研一『ビジネスリーダーの教化書』東京：日本経団連出版, 2010年, 241 ～ 243, 248 ～ 255, 260 ～ 261頁.
＊36 高橋研一『ビジネスリーダーの教化書』東京：日本経団連出版, 2010年, 255 ～ 257, 259 ～ 260頁.
＊37 高橋研一『ビジネスリーダーの教化書』東京：日本経団連出版, 2010年, 238 ～ 241, 258 ～ 259頁.
＊38 高橋研一『ビジネスリーダーの教化書』東京：日本経団連出版, 2010年, 244 ～ 248頁.
＊39 Trevor Waldock & Shenaz Kelly-Rawat, *The 18 Challenges of Leadership*, Pearson Education Limited, 2004.

【略歴】尚絅学院大学総合人間科学部人間心理学科教授. ドイツ連邦共和国マインツ大学大学院博士課程修了. 神学博士. パストラルケアラーを経て現職. ドイツロゴセラピー＆実存分析協会（DGLE）公認ロゴセラピスト, 日本ロゴセラピー＆実存分析研究所・仙台所長. 労働世界および経済におけるコーチ／メンタリング.

ドラッカーの「知覚」概念への心理学的アプローチ
――社会生態学への心理学の導入可能性の検討

Psychological Approach to Concept of Drucker's "Perception"

佐藤等
Hitoshi Sato
（佐藤公認会計士事務所）

Summary

The purpose of this paper is to consider the principle of "Social Ecology." To quote P. F. Drucker, "Social ecology is based on looking rather than on analysis. It is based on perception." in his 1993 book *The Ecological Vision*. So "perception" is the important concept of social ecology. On the other hand it is a concept of psychology. Drucker's "Perception" may be divided into four types. Type1 is supported by Gestalt psychology and Type2 is supported by Cognitive psychology. It is possible that other types are applied Gibson's psychology. Given that the knowledge of his psychology apply, "Social Ecology" receives benefit.

Ⅰ. 考察の背景と目的

「勉強したテーマのそれぞれに，それぞれ別の前提や仮定があり，別の方法論があった」(1) とドラッカーは記した．宗教，哲学，文学，行政史，マネジメント，経済学，統計学などを学び，またその一部を教えた(2)．学んだ領域は実に20領域に迫った(3)．

しかし筆者は，この中には重要な領域が欠落していると考えている．心理学である．ドラッカーの方法論の中でも重要な位置を占める「知覚」というコンセプトこそは，哲学の語彙であるとともに心理学の語彙に属するものである．

ドラッカーの著作には，アメリカ心理学の父ウイリアム・ジェームズ（ドラッカーの著書では哲学者と表記されている）(4) の名前や形態心理学(5)（ゲシュタルト心理学）といった心理学に関する記述がある．また心理学の歴史的経緯を記した「現代の心理学者は，『形態』，『自我』，『性格』，『行動』などを問題にしているが，これらは，1910年以前の心理学にはみられなかった用語である」(6) といった記述もある．

「社会生態学は，分析することではなく，見ることに基礎を置く．知覚することに基礎を置く」(7) のであれば，「知覚」に関する知見を深めることなしに社会生態学を真に実学たらしめることはできない．ドラッカーは，その著書において「知覚」(perception) というコンセプトを何度か用いている．しかし残念なことに「知覚」の原理や方法に関する具体的な記述は著作の中には見当たらない．それればかりか「知覚」という言葉を多義的に用いている．たとえば次の文章には2種類の「知覚」が表現されている．

「知覚というものが，単に感じることを意味するのであれば，イノベーションにおいて知覚は役に立たない．なぜならば，そのような知覚は，見えるものではなく見たいものを見るに過ぎないからである」(8)．つまりイノベーションに役に立つ，見えるものを見る「知覚」と単に感じるだけの，見たいものを見る「知覚」があるというのである．

〈継続と変革〉を追求すべき基本テーマに据えたドラッカーにとって，注目すべき「知覚」は前者である．しかし「知覚」とは，一方で優れて身体的な作用に関する言葉である．身体的作用をこのように器用に区別して用いることができるものだろうか．これは形而上の問題ではない，「知覚」とは生身の人間が行う身体的な，あるいは心身の作用の問題なのである．

本考察は，社会生態学の原理と方法として位置づけられている「知覚」に関する実践知を得ることを目的としている．そのためアプローチとして心理学の知見の導入の可能性を検討する．

Ⅱ. ドラッカーの「知覚」概念のカテゴリー化（立証命題の提示）

ドラッカーは，その著書において「知覚」というコンセプトを何度か用いてきた．筆者は，「知覚」という言葉を含む代表的文章を抽出し，「知覚」という概念の意味を検討し，類型化を図った．以下は，その結果の概要である．

①第1の類型

この類型は，「知覚」が形態を知覚の対象としている点を強調している．情報の受け手が知覚するものは全体としての形態であることを示している．

（抽出文）

知覚することは論理ではない．このことはまず第一に，人は常に全体の形態を知覚するということを意味する．人は孤立した部分を知覚することはない．部分は常に全体の一部として知覚される．（中略）言葉は，その場の状況や話されない言葉など全体像の部分としてでなければ，そもそも何ら意味をもたない．言葉は，それだけではコミュニケーションを行うことはできない(9)．

②第2の類型

この類型は，「知覚」の主体者，つまり情報の受け手に焦点を当てている．もしくは受容器官の存在について記述している．

（抽出文）

「無人の森で木が倒れたとき，音は存在するや」これに対する正解は「否」である．音波は存在する．しかし，その音を知覚する者がいなければ音は存在しない(10)．

③第3の類型

この類型の特徴は，受容器官をとおした「知覚」というニュアンスとは異なるものである．原文の“perception”に「知覚的な認識」という訳語が与えられているように，むしろ「認識」という意味合いが強調されている．知覚対象は，第1の類型と同じく形態である．

（抽出文）

本書で述べてきた新しい現実は，すべて形態である．したがって，それらの問題を扱うには，概念的な分析とともに知覚的な認識が不可欠である．今日の多元社会の不均衡状態，グローバル経済と地球環境問題，緊急に提示することが求められている教育ある人間のモデルなど，すべてが形態である．したがって，私は読者に対し考えるとともに見ることを求める(11)．

④第4の類型

この類型には時間の概念が入っている．「知覚」の対象である事象が過去に起こり，今も続いていることを示している．しかも「戻ることがない」という

意味で未来の予見性も含まれている．

（抽出文）

重要なことは，「すでに起こった未来」を確認することである．すでに起こってしまい，もはやもとに戻ることのない変化，しかも重大な影響力をもつことになる変化でありながら，まだ一般には認識されていない変化を知覚し，かつ分析することである(12)．

これら4つの類型に分けたのは，本考察の立証命題を得るためである．ドラッカーが「知覚」という重要コンセプトをその思想に持ち込んだ背景には，心理学の影響があると筆者は考えている．本考察は，心理学からの影響の軌跡をたどることで，社会生態学に新たな実践知の可能性を拓こうとするものである．そこで以下に本考察のテーマを設定する．

〈立証命題〉

ドラッカーは，心理学に関する知見を背景として「知覚」というコンセプトを用いた．

この命題に対する答えを得ることで社会生態学に心理学の知見を導入することの当否を検討する．

Ⅲ．仮説の証明

証明は，以下の検討手順による．第一に，ドラッカーの著書から第1の類型から第4の類型の各類型に属する記述を抽出する．第二に，その記述から各類型のコンセプトを整理する．第三に，それらコンセプトを手がかりに各類型に関連する心理学上の知見を探索する．最後にその心理学上の知見とドラッカーの「知覚」コンセプトとの整合性について検討し，社会生態学への心理学上の知見の導入の可能性を明らかにする．

1．第1の類型についての検討

①「知覚」に関わる記述の抽出

知覚することは論理ではない．このことはまず第一に，人は常に全体の形態

を知覚するということを意味する．人は孤立した部分を知覚することはない．部分は常に全体の一部として知覚される．（中略）言葉は，その場の状況や話されない言葉など全体像の部分としてでなければ，そもそも何ら意味をもたない．言葉は，それだけではコミュニケーションを行うことはできない[13]．

群（集合）とは，心理学にいうところの形態（ゲシュタルト）である．したがって，それは見る者の主観のうちに存在する．定義ではなく知覚に依存する[14]．

上記を補完する目的で次の文章に注目する．

現代の学問の関心はすべて「原因」から「形態」へ移行してしまった．すべての学問は，こんにちその中核に「全体」という概念をもっている．この全体なるものは部分部分から生ずる結果でもなければ，構成部分の総和でもない．またいくら各部分を確認し，認識し，測定し，予知し，理解し，さらには動かすことによっても，全体を確認することも，認識することも，測定することも，予知することも，意味あるものとすることもできないのである．われわれの新しい時代の学問―自然科学，人文科学のいずれにおいても―の中心思想は，「類型」であり，「形態」である[15]．

②コンセプトの検討

第1の類型は，「知覚」対象をこれまでの「原因」や「部分」ではなく「形態」や「全体」においている．それは，対象を因果関係を問題とする論理から全体としての形態を知覚することに移行したことを意味する．論理・客観から知覚・主観への方法論のシフトである．つまりは，受け手の主観への依存度が高まった．このような流れは，心理学に留まらずデカルトの世界観を乗り越える時代の大きな流れでもあった[16]．

③心理学の知見の探索

第1の類型は，探索するまでもなくゲシュタルト心理学に関するものである．それは，「あるメロディーを移調しても同じメロディーに聞こえる」[17]など部分を変えてもなお全体性を維持していること示す概念，ゲシュタルト説を起源とする．この概念は，1890年オーストリアの心理学者エーレンフェルスによって提唱され，1910年代にドイツでウェルトハイマーにより要素還元的な要素を排除してゲシュタルト心理学として成立した[18]．

20世紀前半の心理学の主流派である行動主義は，科学における観察可能性と論理実証性とを重視し，観察可能な刺激と反応の関係の記述によってのみ，行動を記述する姿勢で成功をおさめた．しかし20世紀の後半を迎えるにつれ行動主義は，記憶，学習，思考などより高次の心的活動の説明に限界を示しはじめた[19]．ゲシュタルト心理学は，「心理学者の仕事は刺激と反応の間の関数を見出すことであるとする立場」[20]にあった行動主義の前提である因果律（刺激→反応）の限界を指摘した．

ゲシュタルト心理学は，視覚や聴覚を中心に研究が進められた．例えば視覚実験として〈図－地反転図形〉では，白い領域に注意すると杯，黒い領域に注意すると向かい合った二人の横顔に見えるルビンの杯が有名である．

④ドラッカーの「知覚」コンセプトと心理学の知見との整合性の検討

ドラッカーの「知覚」コンセプトは，ゲシュタルト心理学の影響を受けたことは抽出文章，あるいは「1世紀前の1890年代に，われわれが理解するのは『C』，『A』，『T』ではなくCATであることを形態心理学が明らかにした」[21]という記述から明らかである．

ドラッカーは，「最も完璧なコミュニケーションは経験の共有である」[22]といった．つまり五感をフルに使った知覚である．その意味で言語によるコミュニケーションは，全体の部分であり全体は各人が知覚するほかない．群も集合もそれぞれが知覚するほかない．これらの記述と考え方は，ゲシュタルト心理学の基礎をなすものであるから，同心理学は，ドラッカー思想に色濃く反映されたと考えるのが妥当である．

2．第2の類型についての検討

①「知覚」に関わる記述の抽出

「無人の森で木が倒れたとき，音は存在するや」これに対する正解は「否」である．音波は存在する．しかし，その音を知覚する者がいなければ音は存在しない[23]．

コミュニケーションは，受け手の言葉を使って初めて成立する．受け手の経験に基づいた言葉を使わなければならない．言葉を説明することはでき

ない．経験にない言葉は理解されない．知覚の範囲を超える[24]．

管理手段によって得られた情報が行動につながるには，その情報が別の情報，つまり知覚に翻訳されなければならない[25]．

②コンセプトの検討

これらは，受け手中心の記述である．情報（音波など）を得る者は，受け手である．言葉を知っているかどうかを問われているのも受け手である．言葉という情報の翻訳能力は受け手の経験次第である．そして受け手が情報を得て，行動する可能性は経験の有無に大きく左右される．上記からわかることは，以下のような一連のプロセスを表明しているということである．

［音波という刺激］→受け手:〈感覚器受容→翻訳可能性の探索→経験と一致→翻訳終了→知覚〉→［行動（可能性）］～仮に【ドラッカーの知覚プロセス】と呼ぶ

③心理学の知見の探索

第1の類型でも示したように行動主義は，〈刺激→反応〉の因果律を示す姿勢を貫いたが，高度な心的活動について説明することに限界があった．そこで〈刺激→反応〉という直接的には観察不可能な心的活動である「→」の部分を説明することを中心課題とする認知心理学（cognitive psychology）が登場した．

認知心理学の古典ともいうべき『認知心理学』（1967）でナイサーは，「認知は感覚器に入力された情報が変換，整理・単純化され，表現を与えられ，記憶に貯蔵され，必要に応じて再生，利用されるすべての過程と関係する」[26]と説いた．「認知（cognition）」は，哲学的用語としては認識と訳されることも多く，下位概念として，感覚，知覚，イメージ，把持，再生，問題解決，思考等を包含すると考えられている[27]．

アメリカ心理学界は，行動主義心理学からより高度な心的活動を研究領域とする認知心理学へとメインストリームを移していった．その背景には，情報理論やコンピュータ工学が認知心理学との結びつきを強めていったという歴史的事実があることを付言する[28]．

④ドラッカーの「知覚」コンセプトと心理学の知見との整合性の検討

『すでに起こった未来』（1993）に次の記述がある．「スイスのJ. ピアジェ

（1896～1980年），ハーバードのB. F. スキナー（1904～90年）やジェローム・ブルナー（1915年～）といった心理学者のそれぞれ独立した研究者にとって，知覚と概念形成とはお互いに密接不可分だということである」[29]．3者とも認知心理学のテキストの常連である（ただしスキナーは行動主義の大物，チョムスキーとの論争で行動主義が引導を渡されたという事実で登場することが多い）[30]．この記述は，ドラッカーが認知心理学に関する造詣が深いことを強く示唆するものである．

また先に示した【ドラッカーの知覚プロセス】は，受け手の心的活動，内的過程に重点をおいたものであり，現代の認知心理学の中心領域に属するものである．人間に興味があると宣言したドラッカーが心的活動に興味を持たない理由はない．認知心理学はドラッカーの「知覚」コンセプトに大いに取り込まれていったと考えるのが妥当である．

３．第３の類型についての検討

①「知覚」に関わる記述の抽出

最近では，企業や政府の計画立案においても，知覚的な認識からスタートするシナリオを使うようになっている．生態系なるものはすべて，概念的な分析ではなく，知覚的な認識の対象である．生態系は全体として観察しなければ理解が不可能である．部分は全体との関係において存在しうるに過ぎない[31]．

本書で述べてきた新しい現実は，すべて形態である．したがって，それらの問題を扱うには，概念的な分析とともに知覚的な認識が不可欠である．今日の多元社会の不均衡状態，グローバル経済と地球環境問題，緊急に提示することが求められている教育ある人間のモデルなど，すべてが形態である．したがって，私は読者に対し考えるとともに見ることを求める[32]．

②コンセプトの検討

ここで見られるのは「形態」の範囲の拡張である．第1の類型ではコミュニケーションや（商品）群という目の前で見聞きできるものを知覚の対象とした．しかし第3の類型では企業や政府の計画立案，多元社会の不均衡状態，グローバル経済と地球環境問題，緊急に提示することが求められている教育ある人間のモデルなどより大きな生態系，つまり形態を知覚の対象としている．両文章

とも “perception” に「知覚的な認識」との訳語を与えた．

言葉としての「知覚」と「認識」の区別には定説がないが，知覚は認識（認知）に含まれる下位概念と捉えられる考え方が有力である．その意味からいえば，知覚対象の拡張を含意する「知覚的な認識」は適訳といわなければならない．いずれにしても例えばグローバル経済と地球環境問題の全体を見聞きすることはできない．部分をもって全体を知覚するほかない．そして多くの場合，それは直接見聞きすることができない．それゆえに間接的な情報入手とならざるをえない．

③心理学の知見の探索

心理学の多くは，視覚，聴覚などの感覚を直接的な刺激として刺激の受け手の反応，または内的過程もしくは心的活動を研究する学問である．これに対して間接的な情報にまで視野を広げ研究した心理学者はきわめて少数かつ独創的存在である．その創始者は，J. J. ギブソンである．彼は「言葉に直された環境情報には次の欠点がある」とし「最初の知覚者を信用するほかない」などその限界を述べる(33)とともに，それらの情報も直接的な環境情報同様，私たちを取り巻く情報であることを認めた．

グローバル経済と地球環境問題などの「新しい現実」や企業は，一つの形態であるが，直接全体を見ることはできない．つまり部分を見て全体を知覚することとなる．したがってそれは伝聞，つまり間接的な情報となることは避けられない．ここでギブソンは，「知覚」というコンセプトの空間的は拡張を主張したことになる．

なお『生態学的視覚論』に代表されるギブソンの心理学は「通常の認知心理学とはまったく異質で，ここで要約することは困難である．この立場は，生物個体内部での情報処理過程よりも環境に存在する情報の構造を重視する」(34)とし，多くの心理学の教科書ではほとんど触れられていない．

④ドラッカーの「知覚」コンセプトと心理学の知見との整合性の検討

ドラッカーがギブソン心理学に触れた形跡を探すことはできない．しかし筆者は，ギブソン心理学とドラッカーの社会生態学との間に不思議な類似点があると考えている．ギブソンは，「視知覚の生態学的アプローチは，（中略）興味ある対象の周りを動き回り，よく調べるために近づき，そうすることによって

さまざまに変化する全体構造の基礎にある不変項を抽出し，隠れた面と表出している面とのつながりを知る」(35)としている．

ギブソンの知覚論は，認知心理学の主要テーマである受け手の心的活動，内的過程に重点をおいたものではない．受け手が存在する環境からの情報に重点を置く．ギブソンの論文集を編集したエドワード・リードとレベッカ・ジョーンズは，そのまえがきで「ギブソンは，『知覚を成立させる情報とは何か』という問いに答えることに生涯のほとんどを捧げた」(36)とある．どうやって知覚するかではなく，何を知覚するかを追求したのである．

社会生態学の視座としてどちらが魅力的かは，明らかである．実際，ギブソンの論考には，「不変性と変化」，「生態学的事象」，「可逆的事象と非可逆的事象」などドラッカーの語彙と相似形をなすものが多い．筆者は，知覚対象の範囲を拡張したギブソンの戦略は，ドラッカーの社会生態学への応用の可能性に富むものであると筆者は考える．

4. 第4の類型についての検討

①「知覚」に関わる記述の抽出

> 重要なことは，「すでに起こった未来」を確認することである．すでに起こってしまい，もはやもとに戻ることのない変化，しかも重大な影響力をもつことになる変化でありながら，まだ一般には認識されていない変化を知覚し，かつ分析することである(37)．

> すでに起こった未来を見つけ，その影響を見ることによって，新しい知覚がもたらされる．新しい現実が見える(38)．

②コンセプトの検討

「すでに起こった未来」という言葉には，事象がすでに起こっているという意味での過去の性格と影響が，これからもたらされるという意味での未来の性格が混在している．さらに知覚時点は現在である．

また戻ることのない変化とは，不可逆な変化をいう．不可逆性は性質の変化を伴うシフトである(39)．質の変化は，大規模な量の変化に先立って起こる．それゆえ一般には認識され難い．これらの変化は，その後影響が大きくなる可能性が高い．

③心理学の知見の探索

古くはアメリカ心理学の父ウイリアム・ジェームズも「過去の時間の感じは現在の感じである」[40]とし,「現在という時の」持続性に悩まされた. しかし彼もその著書『心理学』で知覚と記憶について両者を分離した概念として捉え,各章立てを設け記述した. 現代では, 知覚＝現在, 記憶＝過去として認知心理学上の下位概念として区別して研究が進められてきた.

この点ギブソンは,「伝統的な意味においては, 知覚とは“現在”の経験のみを指し,“過去”の全ての経験を記憶《memory》に追いやり,“未来”の全ての経験を期待《expectancy》に追いやってしまう.『知覚する』という用語の意味を, 記憶や期待を含むまで拡大しなければならないだろう」と述べ,「知覚」というコンセプトの時間的拡張を主張した.

④ドラッカーの「知覚」コンセプトと心理学の知見との整合性の検討

現代心理学の主流である認知心理学は, 知覚＝現在, 記憶＝過去として区別して研究しているが「すでに起こった未来」というコンセプトに対し, どのような示唆を与えられるであろうか. すでに起こった事象を記憶から呼び起こし,知覚するという手順を踏んでいるのだろうか. 記憶と知覚, つまり過去と現在の境目はどこにあるのか. 不毛な問いが沸き起こってくる.

この点, 知覚の意味を記憶や期待にまで拡張したギブソンの心理学は,「すでに起こった未来」という言葉に含意されたある種の時間的持続概念に対して何らかの知見を与える可能性を感じさせる. 繰り返しになるが, ドラッカーがギブソンの心理学に触れた形跡は発見できない. それでもなお, ギブソン心理学が「知覚」に関する知見の深化に貢献するとの期待を禁じえない. なぜなら「知覚」とは, 優れて身体的なあるいは心身の作用の問題であり, 社会生態学が「知覚することに基礎をおく」以上, 私たちは何らかの方法知を手に入れなければならないからである.

Ⅳ. まとめと今後の課題

本考察では,「知覚」を4つの類型に分類し, それに関する心理学上の知見を探索した. 心理学の門外漢ゆえ, 底の浅い吟味になったことはお許し頂きたい.これまでの考察を経て得られた知見は, 第1と第2の類型については, ドラッカーが心理学上の知見を背景としながら「知覚」というコンセプトを用いたと見るのが妥当である. つまり（立証命題）に対して, 肯定的な結論を導き出すことができたと考えられる.

したがって, この2つ類型の「知覚」については, ゲシュタルト心理学や認知心理学の知見を用いることで社会生態学の実践知が大いに増強されることを期待することができる. 厳密にいえば, 第2の類型はマネジメントの, 第1の類型は加えて社会生態学によく用いられる可能性が高いと思料する.

しかし第3と第4の類型についての心理学的な背景は不明である. ゲシュタルト心理学や認知心理学など, 従来およそ心理学と名がつくものはその内的過程, 心的活動を研究分野としてきた. いわば受動的心理学といえるものだ.「情報の処理過程」の研究と極言することも可能かもしれない.

他方ドラッカーの社会生態学は, 社会とコミュニティを観察することであるとした. 観察の場は, 私たちが生存する環境である. 観察から得られるものは,環境の情報である. あるいは環境と自己の関係である. そこで重要なのは「情報の探索」である. それは能動的な活動である. その分野の唯一の心理学を切り拓いたのがギブソンである.

ドラッカーは『新しい現実』で「今日の哲学者は, もはやカントの問題意識に焦点を合わせていない. 彼らは形態を扱う. 記号, 象徴, 様式, 通念, 記号を扱う. 知覚的な認識を扱う. かくして今日, 機械的な世界観から生物的な世界観への移行が新たな総合哲学の登場を求めるにいたっている. カントなら,それを『純粋知覚批判』と名づけるにちがいない」[41]と結んだ. ドラッカーは,新たな知覚概念を得るための手段を哲学に求めたに違いない.

ところがドラッカーが期待した「総合哲学」は,「特定の哲学が求心力を持つわけではなく, 場面ごとに哲学分析が行われている現況は, 生物の種が爆発的に増えてさまざまな実験がおこなわれたカンブリア紀的状況に続くのかもしれない」[42]との指摘があるように現代哲学は, 収束し総合化される兆しさえない.

そんな中でギブソンの心理学が誕生した.「ギブソンの手法は, 認知科学の『生態学的アプローチ』とされ,『計算論的アプローチ』,『社会文化的アプローチ』と区別される. その内容は, 伝統的哲学における『認識論的』問題設定や主観／客観図式などへの批判に他ならない. アフォーダンスは包囲光の単なる受容という受動的なものではなく, むしろ, それに誘発された身体的活動という能動性との『系』であり, それゆえ, 従来の主体と客体という図式を克服す

るものだからだ」[43]との指摘があるように哲学の領域からも超克性を期待されている．

ギブソン心理学は，「知覚理論の革命」と評されるが，未だ心理学の分野では異端の心理学である．しかしギブソンの心理学は，ゲシュタルト心理学，認知心理学などの心理学の主流派との論理的整合性を確保していない．それゆえ，これらの心理学の知見を各個別に，ドラッカーの「知覚」コンセプトに取り込むことの妥当性の検討も課題である．

異端とされている彼の心理学も，その一端である「アフォーダンス理論」などすでに従来の心理学や認知科学に重要なインパクトを与えつつあるのも事実である．ドラッカーの「知覚」コンセプトにも，すなわち社会生態学に関する知見の深耕にも一役買ってくれるのではないかとの期待を寄せるものである．本考察では，（立証命題）検討の過程でそのような可能性を秘めた心理学を探索，発見できたことが収穫である．

上田惇生はポストモダンの手法として「わかったものを使う」ことを推奨した．ギブソンの論考がドラッカーの社会生態学に新たな知見をもたらすことを大いに期待するとともに，あらためてその考察の機会を設けることを今後の課題とする．

【附】：社会生態学の体系化の整理（2008年～2011〔I〕までの筆者論文のまとめとして）

ドラッカー・スターディーズ（DS）は，ドラッカー思想を下敷きに新たな「文明とマネジメント」に資するコンセプトを生成発展させ，体系化する息の長い歩みである．それゆえ，ドラッカーが逍遥，探索した数多くの研究分野をベースにドラッカーが取り入れなかった，あるいは研究していたが暗黙知として内在化されたものを掘り起こしながら進めていかなければならない．本考察もそのようなスタンスで記述した．

本考察は，2011〔I〕年報の「ドラッカー・プレミアムとドラッカー・スタディーズ関係性の考察」で筆者が提起した「DSの体系に関する試論」に示した④社会生態学概論の「知覚概論」の概要となることを期待している．DSの体系に関する試論は，常に批判的に鍛えていかなければならないものである．本考察にも意見を望むものである．

また本考察は，2010年報のテーマ「『定性的変化を評価するプロセス』に関する一考察――観察，認識，評価の厳密化の検討」の厳密化に資するものである．具体的には，観察の次に来るプロセス「認識」を深化させた．観察→知覚→認識とも表現しうるし，認識の重要な構成要素ともいいうるものである．

さらに本考察は，2008年報「実学としての社会生態学に関する一考察」で筆者が指摘した「ドラッカーが示さなかった社会生態学の体系」を明らかにする一歩でもある．そこで指摘した5つの分析原理，shifts，trends，upheavals，strains，stressesは，ギブソン心理学の「環境の持続性」や「環境の中の運動」などとの親和性を予感させるものである．

最後に2009年報のテーマ「『未知なるものの体系化』という方法論に関する一考察」との関係でいえば，そこから得られた知見「未知なるものの体系化には，類型を探すことが必要である」を適用したものである．本考察では，未知なるものの体系化の方法論として「知覚」を類型化し，検討を加えることで2009年論文の知見の実践性を鍛えた．

【注】

(1) P. F. ドラッカー（上田惇生編訳）〔2000〕『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社，p.101.
(2) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1970〕『エターナルコレクション版　傍観者の時代』ダイヤモンド社，p.67.
(3) 上田惇生〔2005〕『ドラッカー入門』はじめに，ix.
(4) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1973〕『エターナルコレクション版　マネジメント（上）』ダイヤモンド社，p.194，（下）261.
(5) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1989〕『新しい現実』ダイヤモンド社，.298.
(6) P. F. ドラッカー（現代経営研究会訳）〔1957〕『変貌する産業社会』ダイヤモンド社，p.13.
(7) P. F. ドラッカー（上田惇生ほか訳）〔1993〕『すでに起こった未来』ダイヤモンド社，p.322.
(8) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1985〕『エターナルコレクション版　イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，p.38.
(9) P. F. ドラッカー〔1993〕前掲書，p.214.
(10) P. F. ドラッカー〔1993〕前掲書，p.213.
(11) P. F. ドラッカー〔1989〕前掲書，p.299.
(12) P. F. ドラッカー〔1993〕前掲書，p.314.
(13) P. F. ドラッカー〔1993〕前掲書，p.214.
(14) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1964〕『エターナルコレクション版　創造する経営者』ダイヤモンド社，p.136
(15) P. F. ドラッカー〔1957〕前掲書，p.12.

(16) 同上, p.10.
(17) 中島義明ほか〔1999〕『心理学辞典』有斐閣社, p.221.
(18) クルト・コフカ（鈴木正弥監訳）〔1935〕『ゲシュタルト心理学の原理』福村出版, p.21.
(19) 同上, p.665.
(20) 中島義明ほか〔1999〕前掲書, p.65.
(21) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1989〕前掲書, p.298.
(22) 森敏昭, 中條和光〔2005〕『認知心理学のキーワード』有斐閣社, p.2.
(23) P. F. ドラッカー〔1993〕前掲書, p.213.
(24) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1973〕『エターナルコレクション版　マネジメント（中）』ダイヤモンド社, p.143.
(25) 同上, p.158.
(26) 中島義明ほか〔1999〕前掲書, p.661.
(27) 同上, p.661.
(28) 同上, p.664.
(29) P. F. ドラッカー〔1993〕前掲書, p.215.
(30) 道又爾ほか〔2003〕『認知心理学』有斐閣, p.277.
(31) P. F. ドラッカー〔1989〕前掲書, p.298.
(32) 同上, p.299.
(33) J. J. ギブソン（古橋敬他訳）〔1979〕『ギブソン生態学的視覚論』サイエンス社, p.276.
(34) 道又爾ほか〔2003〕前掲書『認知心理学』, p.23.
(35) J. J. ギブソン〔1979〕前掲書, p.324.
(36) エドワード・リード他編〔2004〕『ギブソン論文集　直接知覚論の根拠』勁草書房, p.26.
(37) P. F. ドラッカー〔1993〕前掲書, p.314.
(38) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1964〕『エターナルコレクション版　創造する経営者』ダイヤモンド社, p.243.
(39) P. F. ドラッカー〔1993〕前掲書, p.313.
(40) W. ジェームズ（今田寛訳）〔1892〕『心理学（下）』岩波書店, p.80.
(41) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1989〕前掲書, p.300.
(42) 貫成人〔2004〕『哲学マップ』筑摩書房, p.203.
(43) 貫成人〔2008〕『図説・標準哲学史』新書館, p.221.

【略歴】本会監事. 小樽商科大学大学院商学研究科修士課程修了. 佐藤等公認会計士事務所所長, ㈱ヒューマン・キャピタル・マネジメント取締役副社長, その他11社の取締役監査役歴任, 小樽商科大学ビジネス創造センター学外協力スタッフ.

非定住的思考の起源
——ツヴァイク, ラーゲルレーブ, ムージルをめぐって

The Origine of His Nomadic Approaches: In Reference with Zweig, Lagerlöf, and Musil

井坂康志
Yasushi Isaka
（東洋経済新報社）

Summary

The concept of management comes from Drucker's formative years' writings. Drucker didn't state his experiences and thought in his youth when he lived in Vienna and Frankfurt clearly, however, his earliest reference to them appears in 1976, *Adventures of a Bystander*. It offered the explanation of background as invention of management, and it also shows that the term management is all too often associated only with his private life and his Normadic Approaches. Many people think of him as a writer on business management alone, in reality, Drucker's view was much larger, encompassing questions of the nature of humankind, and meaningful existence.

序

現在にあって，ドラッカーの名は欧米圏のみならず，日本・韓国・中国をはじめとするアジア諸国，新興国にあっても多様な活動に携わる人々惹き付け，文化の壁を易々と乗り越えて受け入れられ，あたかも知のマスター・キーのごとく実用に供される．そのような実見に徴するならば，ドラッカーの言説は既に世界性の指標として差し支えない．マネジメントという知的領域一つをとってみても，そこまでの世界性を獲得した書き手は極めて稀である．もはやその世界性は知の区画を超えたところにあり，教養知の成り立ちそのものを刷新する力を秘めるのを認めざるをえない．

他方ドラッカーの作品は作品そのものとして評価しなければならない．彼の作品について一つ確実な事実があるとすれば，それが世界中の読者に愛され，繰り返し読まれるということである．そこで問われるべき問いが一つある．ドラッカーについて，彼がそこに絡め取られていたはずの信仰の制約や民族誌的偏見やイデオロギー的限界を論じることがあるとしても，「それにもかかわら

ず世界性を獲得できた」理由は何かというところである．ドラッカーについては人種, 宗教などについて今なお謎の部分を多く残すものがあるが, もしドラッカーと「ローカルなしがらみ」の間に生産的な批評的論件があるとすれば，「どのようにして彼はローカルなしがらみから自己解放し，世界性を獲得しえたのか」をこそ問うべきと思われる．

彼自身は，ごく限定的にしか自らの出生や生育環境に言及していない．その点，H・サイモンが指摘するごとく，彼が無国籍的かつ非定住の書き手を自ら志したのはおそらく事実だろう．だが，非定住であることと世界的であることのあいだには千里の逕庭がある．まずもって本論では彼の残した数少ない自伝的作品『傍観者の時代』を手がかりに，その非定住性と世界性を架橋しうる論理の探索に持てる知的リソースをいささかなりとも投ずることにしたい．

1 生育環境──非定住的知性の起源

1-1 世紀末ウィーンとギムナジウム

ドラッカーが自らの理論展開にあたって脱ウィーン，脱ヨーロッパの志向性を強く持っていたことは意外に知られていないし，そのことと後年の知識論やマネジメントといかなる関係があったかについてもほぼ顧みられたことはない．しかし，そこで注意しなければならないのは，彼がシュヴァルツヴァルト夫妻をはじめとするウィーンの知的交流を基盤とし，その教養文化を内面化しながらも，同時に批判的な検討を重ね旧時代の社会に強い反発を示していったところにある．

20世紀の初めにかけてドラッカーの思想形成に影響力を持つオーストリア人が，いずれも卓越した知的創造力を持って当時の指導的役割を果たしてきたことはしばしば指摘される．だが反面，彼らがなお古都ウィーンの停滞した文化風土の影響から脱しきってはおらず，内面的に強く依存していたのも確かであった．そのようななかで，ドラッカーが自ら直面した現実を経験的課題として取り込み，そのための理論と方法の構築に向かっていくには，単なるウィーン的知の後継者としてではなく，そこからのさらに冒険に満ちた命がけの飛躍を必要とした．その知的な試みはウィーン市民が激しい時代の洗礼を受け，新たな変化に対する応答を求められてきた時，その失敗という形をとって一つの個性的な姿を現す．その模様は文学的タッチで描かれた自伝的著作『傍観者の時代』(1979年)にも明瞭な形態をとって表れる．『傍観者の時代』は3部から成るドラッカーの自叙伝的作品とはされるものの，その筆致と内容を見るならば，自伝的性格が半分，残り半分は特定の時代についてのノンフィクション小説の趣が強く，その時代考証的色彩はさほど見られない．本稿では彼の思想形成の培養器としてのサロン，そしてギムナジウム時代について見ていくことにし，その際，H・サイモンの示唆にならい，S・ツヴァイクの『昨日の世界』を補強要因として随時参照することにしたい．

ドラッカーは1919年までシュヴァルツヴァルト小学校に通い，その年の末から1927年の17歳まで地元のデブリンガー・ギムナジウムに通学する．その間1年飛び級しており，1919年の秋，ギムナジウムの最年少の1年生となっている．彼の時代のギムナジウムは大戦を挟んだとはいえ，ハプスブルク帝国時代の文化をいまだ濃厚に残していた．何よりもギムナジウムの卒業資格は大学進学と一体化していた．ハプスブルク帝国が教育制度を作り上げるのは1850年以降である．ギムナジウムに進学した者は最終学年でマトゥーラなる卒業試験を受験し，それに合格すれば他のドイツ語圏も含む大学入学資格を得ることができた．ギムナジウムでなされた古典教養科目の修得は学生の生活や経験をはるかに越える深遠な世界である. それはしかるべき苦痛をもたらすと同時に, 学業に秀でた者には抽象的推論能力のよき訓練の場をも提供した．わけても，ギリシャやラテンの詩文暗記などは古典・神話に関する広範な知識や卓抜な言語センスを培養するのに大きな役割を果たした．かかる知識傾向もギムナジウム教育の賜と言えた．その効用は次のように説明される(1)．

> 古典翻訳の集中的な訓練は，シンタックスを巧みに使いこなす能力のみならず，即席に弁ずる能力も身につけさせた．これは，頭に浮かぶ考えをすばやく言葉に移し変える作業に他ならない．そして，当時は，古典の引用や暗示が，政治演説でも大学の講義でもしきりと行われていた時代だった．それを耳にすると，学生たちは，昔の賢哲によってはじめられた長い真理探求の道を自分も今，力及ばずともたどる身になったのだと感じた．

いわば言語を通じた知的伝統への敬意，そして自らもその伝統に連なるものとしての矜持を自然に培う場としてギムナジウムは機能していた．他方，教育は厳しかった．当時の学生にとってそこがいかなる意味を持つ場所だったか，

ツヴァイク『昨日の世界』中の「前世紀の学校」ほどに深い慨嘆とともに語られるものもめずらしい．

ツヴァイクがウィーンのマクシミリアン・ギムナジウムに入学するのは10歳の時，1892年だった．卒業はちょうど世紀の節目にあたる．ツヴァイク自身は成人してしばらくしてから，現役の学生たちが自らの青年時代よりもかなり自由な気風の中にいるのを羨望とともに書き記している．『昨日の世界』にあって，わけてもそのギムナジウム体験は時代の象徴としての胸苦しい悪夢として語られる．それはフロイトの「マトゥーラの夢」とはいかないまでも，戦前から戦中にかけての青年期における悪夢，あるいは被抑圧経験のなかでも典型の部類に属するものと見てよい．まず，科目について，ツヴァイクは次のように述べている[(2)]．

> 自由な時間は学校の宿題にとられ，そのうえ更に，学校とならんで「一般教養」の要求したものは，古典語のギリシャ，ラテンとならぶ「現代の生きた」言語であるフランス語，英語，イタリー語である．――それゆえ，幾何と物理とほかの学科に加えて5カ国語だった．これではあまりにも多過ぎて，肉体的発達，スポーツと散歩にはほとんど全く余地が残されていなかった．特に愉快な遊びや楽しみにはそうだった．

ツヴァイクが『昨日の世界』を執筆したのは晩年のことだったが，それでもなお昨日のことのように記憶が甦ってくるのが読む者にも伝わってくる．なすべき科目は多く，しかも語学は5カ国語，他に自然科学なども加わってくる．しかもその多くはツヴァイクによれば「知るに値しないものの知識」であって，革表紙のなかに閉じ込められた文字の羅列と映ったようだ．ツヴァイク自身はよく知られるように，言葉を手足のように自由に操る，いわば言語の天才である．そんな彼でさえ，ギムナジウム時代の授業はかかる悲哀に堪えざる代物だったのはその場の持つ時代的な雰囲気を伝えている．むしろ歴史を生ける世界として記述していく後に確立される独自の文学スタイルはギムナジウム時代の退屈な授業の反動であった可能性が高い．

事実，早熟な文学青年の常としてツヴァイクは苦痛から逃れるために，早い時期から音楽や劇場，詩作といった芸術の世界に活路を見出していた．後に詩人P・ヴァレリーがツヴァイクに会った折り，10年以上前パリの小さな雑誌に掲載された無名時代の自らの作品をツヴァイクが既に知っていたのに心から仰天したというエピソードがそのことを物語るものであって，ギムナジウム時代の自由探索の成果だった．そのような意味では，芸術とは多くの青年にとって麻薬の一種であり，彼らのうちには芸術上の創作活動へと邁進する者も多く現れた．ツヴァイクもその一人としてそのような芸術至上主義的熱狂を懐かしく思い出している．毎日ほぼ6時間程度木製の椅子に固定されたことを彼は怨みがましく述べているものの，その怨嗟の念さえ次のように詩的情緒を持って表現されるのはまさしくギムナジウム時代の成果であろう[(3)]．

> われわれの最も美しく，最も自由であるべき生涯の一時期を徹底的に面白くないものにした，あの単調で無慈悲で活気のない学校作業のうちにあって，私は1度でも「愉快」だったり「幸福」だったりした事実を，思い出すことはできない．

同時にギムナジウムに対して抱かれる負の感情は決してツヴァイク一人のものではなかった．むしろ当時の若者たち一般が抑圧的で時にはサディスティックで固陋な教育機関を悪夢とともに追憶するのが常だった．彼自身，「そのような圧迫を不満をもって感じなかった級友を思い出すことはできない」と書き記している[(4)]．事実，19世紀後半から20世紀前半のギムナジウムほどに当時の知識ある者の生態を象徴するものはない．ツヴァイクにとってのギムナジウム体験はおおむね陰惨で抑圧的なものだった．なかには生徒の失点を調べ尽くすことに無常の楽しみを覚えるサディスティックな教師がいたり，2，3年経つのに生徒の名前を全く覚えない教師がいたりもした．ツヴァイクの忌み嫌うこの種の教師は，青年期の持つエネルギーを本質的に危険視し，あるいは若さというものを一等下に見て，それらを徹底的に管理せねばならぬものとした点で共通していた．いわば教師と生徒の間には常に目に見えぬ権威の柵があり，両者の対話を絶望的なまでに阻害していた．ツヴァイクは「18歳のギムナジウム生徒は，子供のように取り扱われ，煙草を持っているところを押えられると罰せられ，用を足すために生徒用ベンチを離れようとする者は，おとなしく手を挙げねばならなかった」と言う[(5)]．そんな彼らが半ば現実からの逃避として，芸術や精神の世界に主たる活動の場を求めるのは全く自然の帰結であったに違いない．結果として，ツヴァイクたちの世代の学生は知性と感性において早熟

だった．まだ10歳を過ぎてさほど年月も経たない生徒たちが，リルケをはじめとする無数の詩を自由自在に暗唱し，文学，演劇などあらゆる当世の話題を縦横に論じ合った．教師がシラーを講義するのをよそに，その頃まだ危険視されていたニーチェやストリントベリが回し読みされた．放課後にはカフェに出入りし，ウィーンのみならずドイツ，フランスの新聞や雑誌を争って読んだ(6)．

彼らは事実上社会の知的先駆者であり，時代の先端を切ることに何よりも情熱を燃やす人々だった．自ら聞いたことがない新規なものが耳にされると，すぐさま異常なほどの関心を示し，徹底的に知り尽くさねば済まないだけの好奇心の塊だった．ツヴァイクは友人との間で取り交わされたある会話を次のように書きとめている(7)．

> 当時まだ社会から放逐されていたニーチェを論ずる時，突然われわれの一人が優越を装って，「しかしエゴティズムのイデーにおいてはキエルケゴールのほうが彼よりもすごいね」と言うとすると，すぐさまわれわれは不安になるのだった．「Xが知っていて，われわれが知らないキエルケゴールとはどんな人物であろうか．」次の日には，この忘れられたデンマークの哲学者の著書を探し出すために，図書館に押し寄せるのだった．

その種の自由に飛翔してやまぬ精神は，全く正反対の性質を持つギムナジウムという場の産物でもあった．この牢獄を反転のためのばねとして，知の自由へのあくなき探求はむしろ活発になっていった．例えばツヴァイクの世代の学生はリルケやホフマンスタールを尊敬してやまなかった．それというのも単に偉大な詩人であるにとどまらず，この二人は彼ら同様にギムナジウムの窮屈な校舎から巣立った先輩でもあった．ツヴァイクは牢獄のような環境においてさえも，世界というものの無限の美を凝縮する真の詩作は可能なのだということに，真率な感動を表明している(8)．

1-2　20世紀とギムナジウムの精神風土

彼らの約20年後輩にあたるドラッカーの世代も，この種の教養主義的風土は相当に生き残っていたようだ．ドラッカーがキルケゴールと出会うのは卒業後のことだが，それでもなおキルケゴールを深く読むためにデンマーク語を学んだという(9)．かかる根源的な問いつめのための知的錬磨，精神修養のありようは，ドラッカーが旧態依然たる社会体制のなかにあって進取の魂を持つウィーンの学生気質の継承者であったのを雄弁に物語るものである．他方でドラッカーは最年少の10歳でギムナジウムに入学しつつも，年嵩の同級生に混じって，中の上の成績を維持していた．かなり早い時期から自らの学び方を確立していたと後に語る通り，勉強そのものへの有効な対し方を既に知っていた．ラテン語，ギリシャ語などの古典的教養科目についてもしかるべき成績は残していた．フロイト的な「落第の恐怖」からは無縁だった．学校生活自体は順調だった．だが，その点あまり詳しく書き記していないながら，ドラッカーもまた規律と統制が厳しく支配するこの小空間の中で精神的に倦み疲れていたと想像すべき根拠はある．彼は14歳にして学校の壁の中で自分の居場所を見出せるとも期待していなかったし，いつの日かウィーンを出る自分を夢見ていた．

むしろ彼はそのような閉鎖的な知の牙城から一歩外に出て，ギムナジウム帰りに国立図書館で読書することに喜びを見出していた．当時既に法哲学と社会学の書物を集中的に耽読する生活を経験している．それは彼に独学の流儀とその意味，そして学びという価値の多様性を教えることになった．その点ではサイモンの言うように，碩学ツヴァイクは確実にドラッカーの先輩にあたる実践者と言ってよい．ツヴァイクの思考の背後には，実践が理論に優位し多様が単一にまさるとする信念があった．学習の方法についてそのことを当てはめてみると，学びにはそれぞれの学び方とリズムが存在し，ある種の型が個々の生命体としての学びのパフォーマンスを最大化するものであって，複数の人間が同じ教室で同一歩調で進められるものであってはならないとする多様性への価値意識が常に横たわる．同時にそれは純粋に学究的なもの，アカデミックなものを本能的に懐疑する思考にもつながってくる．ツヴァイクは言う(10)．

> 私は，あらゆるアカデミックな作業に対するひそやかな，今日でもまだ消えない不信の念さえ持っていた．私にとっては，良書は大学のかわりをする，というエマーソンの原理が，確固として妥当し続けて来た．人は大学，あるいはギムナジウムにさえも通うことなくして，すぐれた哲学者，歴史家，文献学者，法律学者，そのほかの何にでもなりうる，と私は今日でも確信している．

実用の中にこそ真の思想が潜んでおり，実践的行為こそが深い哲学を必要と

するとの信念の表明でもあった．例えばツヴァイクなどは古書店の店主のほうが，文献学の教授よりもしばしば文献に深く通暁していること，あるいは美術商のほうが美術の学者よりもはるかに美の持つ本質的価値に鋭敏な感覚を持ちうることなどを指摘する[(11)]．同様に，世の重要な発見の少なからざるものが専門外の人々によるものであって，特定の専門分野を持つ者が多くの場合凡俗の業績しか残しえなかったとする私見をも述べている．ツヴァイク自身はウィーン大学で哲学を専攻し，イッポリート・テーヌについての哲学論文で博士号を取得している．その点彼がシステマティックに知識を扱う作法に適性がないとするのは明らかに見当違いながら，彼はそのような純粋に理論的，形而上的なものが創造における障害ともなりうるとする見解を終生追い払うことができなかった．

彼にあっては，思想や哲学なるものは，現実の生起や形態において個別具体的にしか生成展開しえぬものだった．言い換えれば，思想とは具象を離れて存立しえぬもの，抽象と個物は一体不可分のものだった．かかる世界観はその具体的展開の仕方は別としても，ドラッカーの青年期に生成されたものときわめて類似するものがある．ドラッカーが教育問題に言及する時，自らは純粋な意味での教育学を専門としたことは一度もないし，恐らく関心もなかったはずである．しかし彼は後々まで当時のギムナジウムをはじめとする高等教育機関が社会的現実から乖離したものだった体感的事実をしつこいまでに強調した．そして，そこで手にした事実を広範に社会的現実に適応し，その多くは知識社会の文脈で論及されることとなった．例えば，彼がギムナジウム時代に学んだラテン語の知識などがその逆機能における典型だった．それは彼の言をそのまま使えば，「呆れるほど易しく，呆れるほど空しかった」[(12)]．彼はまた「私はオーストリアのギムナジウムでラテン語の不規則動詞の勉強に8年間もかけたが，これは高等教育ではなかったし，いかなる意味においても教育といえるようなものではなかった」とも言う[(13)]．

彼はしばしばラテン語の諺を引用し役立ててもいる．だが，多くの場合，ラテン語，あるいはその不規則動詞の反復学習が社会的現実との間で意味を失った事実を彼は『断絶の時代』で批判する．むろん彼は文化としての言語に並々ならぬ意義を認める者であり，ラテン語そのものを無意味として排斥するわけでない．高等教育の基本的性格がいかに社会的接点と無縁となったかを示し，本来あるべき知への復権を示唆するところに目的があった．高等教育のレヴェ

ルとは，その教育がなされる目的によって決まるものでなければならぬということである．というのもラテン語学習の目的は記憶力鍛錬にあるわけではない．むしろ，それは知の伝統における有機的構成の一環と位置づけられてはじめて意味を持つものとなる．彼が不満を示したのは，ラテン語の不規則動詞がその暗記のみにとどまって，その先に広がる地平を見せるにはあまりに狭隘で閉塞したものだったためだった．そこには美と多様性に対する刺激も畏敬の念も感じることができなかった[(14)]．

> 私の場合，この研究をするにあたって現在使われている言葉であれ死語であれ言語に関連づけたりまたは，文学，文化，歴史に関係づける試みはなにもなされなかった．ラテン語のどの教師からも，ホラティウスやタキトゥスを読む場合の助けとなるものには，その文法的誤りを発見すること以外にはなにも教えてもらえなかった．

確かに社会において機能するために，人は携わる職業にかかわらず一定の基礎的教養を身に付ける必要がある．そのためには，さまざまな領域における術語の修得を不可避とする．術語の修得には言語のみならず数学その他の基礎的知識も含まれる．だがそれらが基礎的教養として意味をなすのは，その全体的構成の中に有機的に組み入れられた場合に限る．彼がここでいわんとするのは，全体と部分，あるいは目的と手段の取り違えによる根本的かつ致命的な錯誤である．実際に，彼はギムナジウムでなされた学習について，負の価値以外の何ものも見出していない．その理由として第1にいかなる意味においても有用性がなかったこと，第2にそのために膨大な時間が無益に費やされたことを挙げている．

人は自らの人生のために学び，広くは人間社会のために学ぶ．そこで確実なのは，人は学校のために学ぶのではないし，まして教師のために学ぶのでもないということだった．人はある面で学齢期に受けた教育から一生の影響を受ける．ドラッカーは「ジェスイット派の学校の卒業生はジェスイットに無関心ではいられなくなる．永久に信ずるか，永久に憎むかのいずれかである」という当時の警句を紹介する．確かに教育とは巨大な社会的力である．彼自身におけるその後の進路も思考方法もギムナジウム時代の8年間からいかなる意味においても自由ではありえなかった．とはいえ，退屈な日常に倦み疲れたギムナジ

ウム時代について, 彼が後に書き記したものはさほど多くはない．まずもって，彼が当時のギムナジウムに代表される管理教育に生涯よい印象を持つなどということは考えられなかった．

彼はギムナジウムの高学年になってから，校内ではいかにしても得る望みがなく，ゆえに飢渇してやまなかった「生きた経験」を求めて，イギリスかドイツの会社への就職を考えるようになる．それに，ギムナジウムの教師との話し合いでも，もうこれ以上学校に行く必要がないことは確認済みだった．こうして彼は旧陋な閉鎖社会からはじき飛ばされるように，現実の社会を志向し始める．ウィーンのデブリング・ギムナジウムを卒業して直ちに社会に出る．その後1933年にイギリスに渡って以降，1937年に家族に会うために，1955年に講演のためにウィーンに戻った記録があるものの，それ以外はギムナジウムに立ち寄ることはなかった．彼がギムナジウムの同窓会に出席したのは，それから約60年を経た80年代の後半だったのは，彼なりのささやかなウィーンに対する精神的返答であったに違いない．

2 ウィーンへの愛憎——「アトランティスからの報告」をめぐって

2-1 脱ウィーンとシュヴァルツヴァルト夫妻

ここで『傍観者の時代』に戻りたい．本書の第1部は「アトランティスからの報告」と題されるウィーン時代の経験的著述である．アトランティスとはプラトンの著作に登場する伝説の国であって，広大な大陸であり，同時に殷賑を極めた王国でもあった．その王国は強大な軍事力を背景に世界の覇権を握ろうとしたが，その救いがたい驕慢が神ゼウスの逆鱗に触れ，海中に沈められた．アトランティスとは，文化的繁栄を極めつつ，陽炎のようにその実体を失った帰らぬウィーン，彼が少年時代を過ごした欧州の都の隠喩であったのは彼自身も自覚的に記すところである．その記憶はドラッカーの少年時代，すなわち出生から17歳あたりまでの軌跡とほぼ時代的に一致する．

ギムナジウム時代のドラッカーにとっての精神的庇護者の一人だったオイゲニア・シュヴァルツヴァルトがサロンを設立した時，それを一つの事業として展開し，自らもしばしば訪れたことを彼は人生の1ページを彩る挿話として語った．こうしてシュヴァルツヴァルト夫妻を中心に，T・マン，H・モルトケ，S・フロイトなどウィーン最高の知性によって築き上げられた土壌の上に，その後のドラッカーの社会的知の姿勢が開花し，構造化されていくことになる．文化，都市問題，芸術などといったウィーン文化の産み落としていった諸問題を議論しながら，ドラッカーは自らの知的錬磨，感情的陶冶に伴う記憶を鮮明に書きつづる．もっともサロンの先頭を切ったシュヴァルツヴァルト夫妻にしても，古きウィーンへの懐古的志向性を強く持っていた点ではドラッカー少年期の他のウィーン市民と何ら変わりはない．幻影の街アトランティスの焼き直しの性格を持つものであって，またとりわけシュヴァルツヴァルト夫妻が「昨日の街」の象徴的存在と考えられたのは間違いない．当時のドラッカーが独創性において，さほどウィーンで出会った者たちに自らへの影響を認めながらもポジティヴな評価を行うことがなかったのはそうしたところにも一因があった．

しかしシュヴァルツヴァルト夫妻が果たした役割は，ドラッカーの関心に基づく知的姿勢の確立と言うよりは，ウィーンを早々に後にする決意を固めさせたところにあった．ヘルマン・シュヴァルツヴァルトが有益な知的影響を与えたことは確かにしても, それは理論的と言うよりは感性的なものだったようだ．その点，さまざまな問題を抱えるとはいえ，夫妻の存在なしには彼のその後のドイツへの転出はなかったであろうし，知的触発もその卓越した指導力を除いて考えられなかった．

とはいいつつも，この夫妻が他の人々と明確な意味で変わっていたわけではなかった．彼らには浮き世離れしたところもなく，「俗物中の俗物」だったという．むろん二人ともインテリであって，知的で鋭敏な感性を持つものにありがちな情緒起伏や冷笑癖はあったかもしれない．それでも当時のウィーンのみならず，そのような性癖が彼らを特別な存在にすることはない．ドラッカーはこんなとらえどころなき不思議な表現でこの二人を捉えている(15)．

> 二人に接した誰もが——二人を敬愛し，二人に対する批判，嘲笑に耳を傾けようとしなかった者でさえもが——，何やら不快なもの歪んだものが二人の身辺に漂っているのを感じ取った．（略）二人には「何となく気味の悪い」としか言いようのない何かがあった．

そして同時に，ドラッカーの知的形成期にあってシュヴァルツヴァルト夫妻を位置付けていく時，見落としてならないことは，ともに社会改良主義者とし

ての立場をとっていたことである．若き日のドラッカーはいずれこの夫妻を小説に書きたいと思うと同時に，その本質は彼の双手をすり抜けていくであろうとの確実な予兆を抱いていた．小説にできなかったにせよ，彼なりにその外貌をしかるべき確信とともに探り当てたと思ったのはしばらく後のことだったと「アトランティスからの報告」で述べている．それはなぜ自らが初期の代表作『経済人の終わり』を執筆しえたかを彼自身に悟らせる遠因ともなったと回顧する．

ヘルマン・シュヴァルツヴァルトとオイゲニア・シュヴァルツヴァルトが，前者が官僚として，後者が実践家としての道を歩みながら強い絆で結ばれていたのは，そうした社会改良への思いにあった．ウィーンの秩序と調和のうちにサロンが一つの事業になるまでの隆盛を極めたというのも，それが当時のウィーンに対する鋭い認識と分析に支えられていたことは，『傍観者の時代』でも示されている．そしてそのなかで，ドラッカーが単に観念だけでなく，強い現実的な志向性と実証的思考の展開に深い理解を持っていたのは，必ずと言ってよいほどに反ウィーン的な文脈で夫妻に言及していることからも窺うことができる．

当時の夫妻のサロンにあって，多くの知識人が浅からぬ関わりを持ち，ドラッカーとも交流があったことは比較的よく知られている．ウィーン時代の彼の思想的軌跡が，そうした先端的な知識人との交流を通して培養されたとされるのは，そうした接触の重さを伝えるものであり，そこで彼らが科学的，客観的考察を公正で自由を生み出す倫理的・道徳的価値と結び付けていこうとした共通の意識を指すものと言える．しかし，そこでドラッカーがシュヴァルツヴァルト夫妻の拠点とするサロンをわざわざ『傍観者の時代』で記したというのも，そこに彼自身がウィーンとの間の精神的軋轢を描こうとしたためであったのは想像に難くない．特にハプスブルグ帝国後期から共和制にいたるまでのウィーンにドラッカーは強い抵抗を感じていたし，先に述べた緊張はギムナジウム時代に頂点に達している．おそらくそこではシュヴァルツヴァルト夫妻のサロンの観察を通して，そのような場の主催者としての夫妻のあり方が，ドラッカーのその後の歩みを分けていったといえるかもしれない．そして，彼にウィーンからの離脱を暗に促す存在と，それを利用する形で実際にドイツに出奔するドラッカーの立場も，『傍観者の時代』を解釈する上で無視しえないところである．しかしそうした緊張関係を抱えながらも，ドラッカーが当時にして自らの

問題意識を多くの点でサロンを取り巻く人々と共有していたことは確かであった．そして夫妻を中心とするサロンの活動が，その後の思想の展開に強く結びついていたことは，先に述べた『経済人の終わり』執筆の直接的な端緒となったことにもよく表れている．

ただし，ウィーンが草創期のドラッカーの熱っぽい雰囲気を形成した反面，ウィーンの旧牢な文化への憎悪は彼が専門性を高めつつ観察者としての力量を高度化する過程で払拭されなければならない性格のものとも捉えられていた．「『戦前』は，物という物に浸透し，人という人を麻痺させ，思想という思想，想像力という想像力の息の根を止める毒気の観があった．『戦前』への執着は，ナチズムがなぜあれほどの魅力を発揮したのか，その訳を説明してくれる」(16)と言うように，ドラッカーは自らの心身に浸潤したウィーン文化を意識しながら，それを『経済人の終わり』での直接的な攻撃対象としなければならなかったし，また記述の客観性を確保するために，しばしばそこに進入してくる社会改良的な考え方に熾烈な闘いを挑まなければならなかった．後年彼は，自らが社会主義から学んだことはないと言い切る．これは恐らく彼自身の自負と言うよりも，既に色褪せた古典的な理論や社会改良主義からの脱却がドラッカーを含む世代にとって時代的な要請となっていたことを表出するものと見ることができる．その点は，ウィーンに生まれ育ったドラッカーが，大人の観察者へと脱皮していくのに，避けられない道であったのは間違いない．

執筆当時ドイツに身を置いていた彼は，ある種の感慨を込めてウィーンを語る．20年代，30年代の欧州が「戦前」に取り憑かれていた例として彼が挙げるのは，日常生活，芸術・学問から国民経済の分野まで幅広い．それは流行の食品店からウィーン大学の教授人事，ひいては社会統計の活用手法にまで及んでいた．全て第一次大戦前の価値基準が優先的に選好される例である．「昔は今に優る」が当時の人々の口癖であったという．むろんこのような現実と時代変化は数多くの著作家によっても指摘されている．ツヴァイクはその自伝『昨日の世界』において，第一次大戦前を「黄金の安定期」と呼び，この時期約20年においては社会的・政治的生活における反ユダヤ主義が一時的に消滅を伴ったことを記録する．かかる黄金時代の記憶は時とともに消えゆくものではなかった．反対に時とともにいっそうその輝きを増していくものだった(17)．「戦前」はあたかも中世のペストのごとくウィーンのみならず欧州全域に蔓延し浸透していった．それは人々から未来への想像力を奪い，精神活動の息の根を止めて

いった．絶望と無感動ばかりが瀰漫した．そのような退嬰的精神風潮は，当時ドイツのケルンにいた後の妻となるドリスが自らの体験として次のように述べることからも窺い知られる．[18]

「戦前」とは，私たちにとってははかりしれないほどの大昔だった．巨人が丘陵地帯に潜み，赤ずきんちゃんがおばあさんに会いに行き，『イソップ物語』で動物たちが互いに話をしていたより後のずっと後の時代を意味するのだということがどうして私たちに理解できたろう．私たちにとって戦争ははるか昔から気づかないうちに発生していてこの先もずっと続くものだった．

だが，ドラッカーにあって，当時のウィーンをはじめとするヨーロッパの精神的状況は，さらに抜き差しならぬ危機の前兆とも受け止められていた．その一つの例証として，彼は『経済人の終わり』で「大衆の絶望」をファシズム理解の鍵とする[19]．絶望した人は内なる不安や破壊衝動を外界の実体的な暴力に投影するようになり，いずれまさに絶望のゆえに奇跡に頼る．不可能を可能とする魔術師にすがり，ますます自らの現実を拒否するようになる．彼は60年代の著作にいたってさえ，当時の状況をアフォリズム的に「第一次大戦勃発の1914年7月に，有能な経済学者が眠りにつき，その50年後に目覚めてただちに経済統計に目を通したとする．その時彼は，経済が変わったことではなく，むしろあまりに変わっていないことに驚くにちがいない」と表現する[20]．それは彼のみならず当時を生きた人々の実感だったはずである．精神的鈍磨の様相が生んだ害悪には果てしがなかった．ナチズムの足音がすぐそばに迫っているのに，人々はその現実の受容を拒否し続けた．わけても，知識人や指導者に過てる保守的保守主義の傾向が強く見られた．政治指導者，宗教指導者，学問・思想界は現実から目を背け続けた．かのフロイトでさえ，ぎりぎりまでウィーンからの脱出を拒否したとされるのは象徴的エピソードと言える．そのような知識人たちの虚無主義とそれに伴う無能，能天気ぶりをツヴァイクは次のように記している[21]．

ウィーンではカフェに坐っている人々や内閣の人々さえもが，ナチズムを「あちらで」起こっている事柄であり，オーストリアに少しも触れることのできないものと見なしていた．（略）ユダヤ人たちさえも憂慮することなく，あたかも医師，弁護士，学者，俳優の権利剥奪が起こっているのは中国でのことであって，同じ言語圏の3時間ばかり向こうでのことではないかのように，振る舞っていた．彼らは快適そうに彼らの家々に坐し，自動車を乗り回していた．そのうえ更に各人は慰めの文句を用意しているのだった，「長続きはしまい」と．

少年時代から青年期にかけての崩れ行く文明の姿を描写するのに，ドラッカーは自らの心に映し出された像をありのまま言語に翻訳し，自らの心を時代の試写室とした．それは昔日の文化の都ウィーンの理想像そのものであってシュヴァルツヴァルト夫妻のサロンはまさにその象徴だった．確かにドラッカーが社会に対し観察を重視する研究の道を開いていったのは，ほかならぬサロンで培った実践志向的な問題意識と行動であったし，またそれが彼の観察者としての個性を育て上げる土壌をなしたのは事実である．しかしそれはアメリカに渡るにおよび，旧文明と新文明のせめぎ合いの中で，いっそう熾烈な局面を迎えていくことになる．その様相を確認する時，ウィーンのサロンがドラッカーに果たした大きな影響とその二面性に突き当たることになる．そのネガティヴな面を象徴するものとして，ドラッカーが『傍観者の時代』で題材に選んだのが，アトランティスの比喩とフロイトのパロディだった．それはどのようなものだったのか．ドラッカーの論理展開をもとに見ていくことにしたい．

2-2 ヴィネタの夢

恐らく幼年期のドラッカーがシュヴァルツヴァルト夫妻の関係で会った人物のなかで，そこで大きく時代を画する役割を果たした者がいるとすれば，多くの者がフロイトを挙げるに違いない．確かに，彼の父が政府高官であって，母が精神科医という華々しいドラッカー家を見るかぎり，人生の揺籃期にしてそのような歴史的人物との邂逅が彩りを添えたのは確かである．そのフロイトは，1900年初版の著作『夢判断』で，夢の作用を「情緒の微妙な気分刺激や烈しい感情に対しては極度に敏感で，内面のうごきをただちに外部の彫刻的な具象性に作り変える」と述べている[22]．ドラッカー自身は後にフロイトをマルクスと並ぶ批判対象に選ぶのだが，『傍観者の時代』にあって，寓論的に自らの課題を受け取り，実証的な性格を身に付けていくのに，ウィーンからの大胆な脱皮が必要であったことを夢の分析を通して記述している．もちろんドラッカーも

初期にはヨーロッパ文化に傾斜した立場をとっていた．彼の処女作「シュタール論」も，『経済人の終わり』も，そうした傾向を濃厚に持つものであったし，また『産業人の未来』も決してヨーロッパ的立場から抜け出たものではなかった．この時期のドラッカーが，ヨーロッパを中心とした理解を払拭し切れていなかったことは明らかである．

ドラッカーに夢を通して気づかせる契機となったのは，少年時代に愛読した小説セルマ・ラーゲルレーブ『ニルスのふしぎな旅』（原題『ニルス・ホルゲンソンのふしぎなスウェーデン旅行』）だった．本書はいささか空想的なスウェーデンの地理と歴史の旅行案内として当時人気を博していたものであり，スウェーデンの地理や歴史を10歳前後の子供にわかりやすく知らせることが目的とされていた．著者のラーゲルレーブは本書の成功も手伝って，1909年ドラッカーの生まれた年に女性として初めてのノーベル文学賞を受賞している．ドラッカーも幼少期本書を何度も読んだおかげで，「数回しか訪れていないのに，よその国よりもスウェーデンをよく知っているような気がしている」と言う(23)．彼がこの作品をどのようにして知ったのかは書かれていない．だが，彼の小学生の頃の教師が19世紀の半ば頃スウェーデンに赴いたことが他の箇所で記されていることから，彼女経由だった可能性もある．その教師は教育学者フレーベルの思想をもとに編成されたスロイドという木工による教育手法を学びにスウェーデンに留学し，スウェーデン語の学位免状を所有していた(24)．

『ニルスのふしぎな旅』は主人公のニルス少年が妖精に小人に変えられて，白がちょうの背に乗ってスウェーデンを一周する物語である．カルル島近くのヴィネタという都市の話がそのなかに登場する．これが「アトランティス伝説のスウェーデン版」であって，実際には当地に伝わる昔話に取材したものという．ヴィネタは他の都に抜きんでて裕福で幸せだったが，住民は傲慢で虚栄心が強かったために，その天罰として大津波に襲われ海底深くに沈められる．結果としてヴィネタの民は死ぬことも滅びることも許されず，百年に一度往年の姿のまま海上に浮かび上がり，1時間だけこの砂浜に現れることが許される．その1時間の中で，ヴィネタの商人のたった一人でも生きている人間に何かを売ることができれば，この都市は再び現実の世界に戻ることができる．しかし売ることができなければまた海に沈み，次の百年を待たなければならない．『ニルスのふしぎな旅』では，ニルスが偶然海上に浮かび上がったヴィネタにやってくるが，銅貨を持っていなかったために，再びヴィネタは水没したというストーリーになっている．

ドラッカーにあって，ヴィネタとは華やかな姿を留めるのみで，死ぬことができない虚栄の街ウィーンの化身として脳裏に残り，アトランティスにも比すべきヴィネタの夢を後々になっても続けて見ることになった．そこが「アトランティスからの報告」と題する根拠となっている．彼自身がニルスと同様に，外部者としてヴィネタに入り込み，そこの住人を目にすることで恐怖を感じる悪夢を何度も見たことを『傍観者の時代』で告白する(25)．だが年齢を重ねるにつれ回数は減っていき，アメリカに渡ってから一時完全に見なくなった後，第二次大戦後に再び同じ夢を何度も見るようになる．ただしその時ヴィネタの住人として登場したのはシュヴァルツヴァルト夫妻であって，それについてフロイトにならい「夢解き」を披露し自己分析する．

まず両大戦の合間には，ウィーン全体，ヨーロッパ全体が，「戦前」に取り憑かれていた．ヘルマン・シュヴァルツヴァルトとオイゲニアはまさにその「戦前」なるものの象徴と解釈する．事実，この夫妻は生活の中にそれを復活させることに成功した．サロンがそれである．彼らのサロンは，海底に生ける屍の都市，アトランティスとして具象化された．他方でそんな戦前の象徴性が彼らの存在自体を不気味なものにした．つまるところ，彼らは帰らぬ過去の幻影，生きつつ死んでおり，死につつ生きる幽霊のごとき存在と観念された．彼らは実際には死んでいるのに，それに気づかず活発に活動を続けた．それが人々に恐怖をも呼び起こした．「おぞましさ」の正体はそこにあった．むろんそれは彼ら固有の人間的問題にとどまるものではない．ヘルマン・シュヴァルツヴァルトとオイゲニアは彼の経験したウィーン，あるいはヨーロッパそのものの象徴だったとドラッカーは言う(26)．そして，その悲劇の源はあたかもヴィネタの住人のごとく死を許されざるところにあった．

彼らが取引するのは架空の価値であり，架空の商品だった．既にこの世界のどこにもない幻にほかならなかった．彼らは心の底ではそのような自らのありようを知っていた．死を求めるためだけに，一枚の「現実の」世界の銅貨を求めていた．いかに20年代，30年代の欧州が戦前の栄光にとらわれていたか，その事実を記述するのにドラッカーの筆は冴え渡る．それは彼自身が見てきたこのうえなくリアルな時代感覚だったし，少年時代からぼんやりと考えてきた「いつの日か自分はこの故郷を後にするだろう」との思いを確信に変えた．そのような問題意識が30年代前半から彼の脳裏に一つの種子として宿り，その

種子が30年代後半に彼の最初の著作として結実することになる．その著作とはいうまでもなく彼の処女作として知られる『経済人の終わり』である．彼は本書でナチズム発生と席巻の原因を探り，その理由として時代を象徴する人間観の変化と現実との乖離に見出している．その意味で本書はその乖離がいかなる社会的・人間的帰結をもたらすかに関する思考実験の書でもあった．

その心象を挙証するものとして，ドラッカーは『経済人の終わり』で「人間観が，社会の性格を定め，個と社会の基本的な関係を定める」と言う(27)．この一文がいかに彼の著作の基本姿勢を表現してあまりあるものであるかは誰しも認めざるをえないものと言える．ナチズム出現に欠かすことのできない人間観，いわばナチスがその支持を拡大するのにまたとない好餌とした価値意識がそこにはあった．それは，ドラッカー言うところの「戦前を万物の基準とする」当時瀰漫した精神的態度にあった．そうした立場はやがて社会的要因の分析を取り込むことによって，新たな組織の理論へと発展していくことになる．ドラッカーの主要関心はヨーロッパ的なものを超克して，イデオロギーによらざる特定の展開を見せる概念として発展していくことになる．アメリカに渡ってからのマネジメントに関わる諸概念は戦前の病魔を克服するという基本テーゼに導かれる．

2-3『特性のない男』

ここまでがドラッカーによる自らの夢判断であるが，さらに，『傍観者の時代』で自らのウィーン時代の心象を具象化するのに引き合いに出される文学作品がある．当時の文学として画期的な評価を受けたR・ムージルによって1930年に公刊された『特性のない男』（*Der Mann ohne Eigenschaften*）である．ドイツ語圏では著名な作家として，刊行当時は一大センセーションを巻き起こしており，生前は少なくともトーマス・マン，マルセル・プルースト，ジェームス・ジョイスに比肩する20世紀を代表する偉大な作家の一人とされていた．これはその後の彼の思想形成を見ていく上だけでなく，やがて傍観者として独自の立ち位置から社会観察と分析を示していく彼のパーソナリティを見る上からも重要な意味を持つ．

『特性のない男』は1942年ムージルの死とともに未完に終わる作品である．カカニエンという架空の国，すなわち第一次大戦直前のウィーンに擬せられる国を舞台としており，そこに住むウルリヒなる男についての小説である．ウルリヒは取り柄のない男ではない．反対に彼は高い技能，能力を保有している．適応能力も高い．軍務経験を持ち工学も修めている．さまざまな知識，能力にも恵まれている．さまざまな面において常人より優れている．それでも人というものが何らかの特性によって決定されているとするならば，「特性のない男」は明確な自己規定を持たない．というのも，彼は独断論，教条主義に徹底的に反対する．唯一の道というものを選択しない．それでもなお，この現実の世界と折り合いを付けて生きることがない．いわば何者でもない生き方をただ継続する．実利を拒否し，自ら行動を起こすことは皆無である．新たな可能性に自らを晒し続ける，「特性なき」男の由来ともなる．この作品が，当時のヨーロッパで広く読まれるだけの位置付けと評価をかちうることとなったのも，恐らくそこにはいくつもの要因が考えられるが，その最大の理由はこの小説が当時のウィーンの直面する最大の問題を一人の人間像を主題に据えて描いていったこと，そしてそのような人間像を素材とすることによって，ウィーンがいかに旧時代のなかに沈んでいくかを個と社会，文化を軸に描出しようとしたところにあった．

ドラッカーは二十歳頃にこの小説を耽読している．彼自身がこの小説をどのように評価し位置づけたかについては『傍観者の時代』を見る限り断片的なものにとどまっている．だが，当時ウィーンに身を置いたドラッカーが第一次大戦後混迷を極める社会にあって，最も重要な争点をそこに見出したのは間違いなく，彼がこの作品の放つメッセージを正確に受け止めていたのがわかる．ドラッカーの個人史との関係性を見ていく時，まず目に付くものとしてこの小説にアンチ・ヒーロー的存在として登場するアルンハイム博士という人物がある．アルンハイムはユダヤ系プロシア人の実業家として登場する．この人物を描くにあたり1922年極右の手で暗殺され，ドラッカー個人にも多大な影響を持つことになるドイツ外相W・ラーテナウをモデルにしたことをムージル自身認めている(28)．アルンハイムは次のような相貌をまとって登場する(29)．

> アルンハイムが彼の本やパンフレットのなかで告知しているのは，じつに，魂と経済，ないし，理念と権力の和合にほかならないのだった．来るべきものに敏感な嗅覚をもっている感傷的なひとびとは，アルンハイムが世間ではふつう分離しているこれら二つの極を自分の内部で和合させていると触れまわり，アルンハイムという一つの近代的な力がいつか帝国の，そしてあるい

は，誰が知ろう，世界の運命をよりよいほうに導く途上にあり，かつ，その使命をになっているという噂に有利な条件をつくりだしていた．（略）ウルリヒはアルンハイムを観察した．ところで，ウルリヒが不満なのは，アルンハイムの外貌の個々の特徴ではなくて，その全体だった．個々の特徴――フェニキアふうの，かたい，大商人の頭蓋骨，鋭い，しかし，すくな過ぎる材料でつくられたような，そのため陰翳に乏しい顔，体つき全体の英国仕立ての冷静さ，そして，顔のつぎに人体が衣服のそとにあらわれる場所における，いささか指の短過ぎる手――は十分に注目に値した．ただ，ウルリヒを苛立たせるのは，それら全てがたもっている平衡関係だった．アルンハイムの著書にもこの平衡の確実さがあった．アルンハイムが考察すると，世界はたちまち整然たる秩序をとるのだった[(30)]．

ラーテナウは現実世界では欧州のヒーローであり，少年だったドラッカーに深い影響を持った人だった．そうした現実がこの小説に強く投影されていたことは間違いない．そこで彼らが新時代への適用の中心とした問題群の多くは，直接にそうした現実から受け取られたものであったにもかかわらず，彼らがそこで目にした社会解体と合理の喪失への態度を決定することはできなかったが，暗に現実の無策を批判する作品という意味でも潜在的にヨーロッパの孕む問題性を暴露するものとして画期的であった．

そこで，ドラッカーは主人公が住む国の名カカニエンに注目している．カカニエンはムージルの造語であって，このネーミング自体が矛盾と撞着で身動きのとれない戦前のオーストリアの本質を見事なまでに表現していた．そのことについてドラッカーは「『特性のない男』の中で，戦前のオーストリアを“Kakania”と呼んだことに共感を表明した」と明瞭に賛辞を表している[(31)]．“Kakania”とは，旧オーストリア・ハンガリー帝国の公式の略称“K & K (Kaiserlich & Koeniglich)”をもとにしたものである．kakaとは「人の顔」の幼児語で，Kakaniaは汚物の国という意味である．あくまでも意識レヴェルで当時の人々は戦前のオーストリアに郷愁を感じないばかりか嫌悪に近い感情さえ示している．同時に，現実の行動様式では人々は戦前を万物の基準とし，戦前を愛惜してやまぬ二律背反の情緒に深くとらわれていた．ウィーンそれ自体が自己の分裂に懊悩する神経症的状況だった事実をこの国の名が象徴的に示していた．『特性のない男』でこの国は次のように説明されている[(32)]．

この没落したカカニエンについては，なんとおおくの奇妙なことが語られるだろう！　たとえば，それは帝・王室制でもあれば帝室王室制でもあった．そこではあらゆる事物と人間が，k・k（kaiserlich-königlich）またはk・u・k（kaiserlich und königlich）という略号のどちらかをつけていた．だがそれにもかかわらず，さまざまな施設や人間のどれにk・kをつけ，どれにk・u・kをつければよいのか，はっきり識別するためには，一種の神秘学が必要だった．それは文書ではオーストリア＝ハンガリー帝国と名づけられ，口ではオーストリアと呼ばれていた．（略）この空間が描写しにくいことは認めなければならないが，これが，イタリアではイギリスとは別様の彩りをもち，別様にかたちづくられているのが，この二つの国では，別種の色彩と形態をもっているからである．しかし，この空間は，そこかしこではおなじ空間，そのなかに現実が空想に見捨てられた小さな玩具の石の市のように立っている，あの空虚な，眼に見えない空間なのである．

『特性のない男』の舞台は1914年から1918年のオーストリア，特にウィーンに設定されている．文明が一つの峠を越えて，見慣れぬ環境条件に人々が適応力を失い，窒息感を覚えはじめた頃である．社会は爛熟の頂点から一気に地獄の奈落に落とされ，迷走の度合いを深めていく．「特性のない男」は一つの人間観を象徴する存在である．ウルリヒは経済人的生を拒否する．さらに言えば，彼は精神の中心軸に何か特定の原理が置かれることをも拒否している．それが特性のない男の意味である．彼は「必要のない金儲けを除けば」，時代に受け入れられる能力と特性が全て自分に備わっていると感じる．しかし，現実に直面しつつも，その現実と直接関わることができない．むしろ彼はいかなる時も新しく出現するもの，言い換えれば可能態としての未来のみを見て，自らの生を来る未来に晒すべき被実験体として捉えている．彼の生活を現象面からのみ見れば，ウルリヒは人生に無頓着な非実用的人間である．だがそのゆえに「可能性の領域」に漂い，未来を見ることができる．分断された2つの時代をとらわれぬ目で見る．ムージルは第一次大戦後の世界を診断し，その社会の抵抗力のなさ，無意識に感染した深刻な病気，脆弱な精神状況を小説を通じて描き出そうとした．結果として見えるおぞましい社会の帰趨を描こうとした．この作品の主人公は同時代人の頭脳を刺激し，見えざる映写機を通じて，現実とさ

れるところのものとは異なるもう一つのヨーロッパをそれぞれの脳裏に映し出す存在だった．本作品が30年代の欧州で爆発的に読まれたのも，ムージルが無意識の奥深くで看取した時代感覚に詩的構想力を持って輪郭を与えるのに成功したためにほかならない．

ドラッカーもまたムージルの紡ぎ出す言葉の一つひとつから可能態としての見えざる欧州を見させられた人間の一人だったのは明らかである．ドラッカーが少年時代から無意識に感じていたことが一つの人間像に関わるコンセプトとなった時，自分は少なくとも「戦前」の病魔と決別する勇気を持つにいたる．同時に彼には来るべきものの身の毛のよだつ恐ろしさが実感としても理解された．「戦前」症候群なるものは，二度と戻らぬ過去という特性への執着である．それのみにとらわれる時，未来の可能性は絶たれる．ドラッカーはウィーンの精神風土を疑問視し，そこに明確な負の輪郭を与えていった彼はそこにおぞましさ，この世ならざる不吉な何かを嗅ぎ取っていた．

結語

「若き日の私は，『戦前』から逃れなければいけない，と直観した．できるだけ速やかにウィーンを去ろうと決心したのもそのためだった，と私は確信している」[33]．

確かにそこでドラッカーが脱ウィーン，脱戦前のテーマを帰納的，分析的にその意図をどこまで自らの思想形成のうちに貫徹していったかについては，さまざまな問題が残る．しかし彼が第一次大戦前のウィーンにおける価値と態度という社会生活の主観的特性に関わる概念を人間行動の分析の中心に据え，一つの人間類型たる経済人の発見に向かった時，それが彼の理論において新たな地平を開くものであったのは間違いない．ドラッカーは後に正統性の概念を前面に押し出すことによって，さらに保守的政治論への彫琢を試みていくことになるが，そこで彼がこうした概念の提示によって，社会的現実に対する個の主観的意味づけを通して文明観察を進めていったところに手法の特性を見ることになる．そして彼が旧秩序の無効と廃棄を宣言することによって自説の展開を図っていく時，それは必然的にその後形成される独特のデタッチメントを特徴とする非定住型な知の道程と人間社会を中心とする分析視座を約束していくことになる．そして彼がそれらの概念を武器として，同時に個のヨーロッパ時代

の経験の徹底的な活用により，一つの組織に関わる体系的方法論を確立し，経験的な実証研究の展開とともに，社会を理解する視座の上で全く新しい段階に足を踏み入れていくことになる．そして1939年『経済人の終わり』がアメリカで公刊され，それがヨーロッパとアメリカの双方の視点が入っている点でまさしく非定住性の記念碑的研究であり，同時に転換点をなす作品として破格の評価を得るのはいずれもそうした彼の知的戦略の賜としてよい．

もっとも改めてウィーン時代のドラッカーの思想形成に接するならば，その問題と方法についてはさまざまな論議にも出合うことになる．例えば，個の生活史が，態度と価値の提起，社会的秩序の描出，人間類型の把握にどの程度寄与しえたかどうかについては，必ずしも一義的に断定することはできない．その理由としてほぼ唯一の原典とも言える『傍観者の時代』の持つ微妙な性格によるところも大きい．本書はドラッカー自身の執筆の意図を見ても，人物や出来事をめぐって展開されていくその筆致が，歴史的事実としてどの程度の正確さを持つものか，必ずしも検討の余地がないわけではない．その点では，ここで提出された彼の会った人々や読書歴，その解釈などが経験的事実と合致するものなのかどうか明瞭さを欠く．事実，本書には実在が確認されない人間像や，事実と照らした場合明らかに不正確とされる記述が多く含まれている[34]．

しかし，そうしたいくつかの重要な問題を残しながらも，『傍観者の時代』が一つの彼の生活史を踏まえた主観的・経験的世界として一つの体系を持ち，また個の人間記録が，社会科学的方法論に則っていなくとも，その内面世界を理解するにあって意味を持つのは否定できない．実際に，本書で展開される言説空間が，多くの疑義を呈しながらも今なお読まれ続け，世界的可読性を高めている事実が恐らく彼の示した方法論と問題把握の革新性を表すものと言えるだろう．そしてそれがいかに当時のヨーロッパからアメリカにいたる人間群像の展開にあって刺激的なものを孕んでいたか，いくつかの批判点を留保した上で，『傍観者の時代』「アトランティスからの報告」を持って彼が示したものとは，まず社会における主観的要因の必要性と重要性を自らの卓越した筆致をもって示したことがある．そこでは彼が自らの目を通して見たヨーロッパ時代の経験が人間記録として描かれている．また，自らの夢などを題材に，適度のフィクションを織り交ぜながら，人間観の枠組みと社会の輪郭をストーリーとして描き，そのなかでパーソナリティや社会観，社会の解体といった多くの後年の重要な言説と接続する問題をさりげなく提起している．そこでは彼の洞察

とともに，刺激的な一般化，内容豊かな観察技法を通して，当時のウィーン社会の特質を引き出し，それを明らかにしている．

言うまでもなくドラッカーの理論を現代社会との関連のなかで問題としていくならば，そこではさらに多くの検討課題が与えられることになるだろう．そして，その文脈からドラッカーのウィーン時代を捉える時，彼がヨーロッパにおける第一次大戦後の文化変容と社会変動の争点を集中的に取り上げた書き手の一人であったことは忘れてならない着眼点といえる．その意味でドラッカーのウィーン時代は，後の社会観察からマネジメントの形成にあたって，その青年期への移行の過程で決定的な役割を果たしただけではなく，戦後社会が直面する方法論的な課題に挑戦することによって，そこに非定住戦略のなかの「知的定点」の獲得を可能ならしめた時代であったと言わなければならない．

【参考文献】

H・ケルゼン／長尾龍一訳『ハンス・ケルゼン自伝』慈学選書，2007年

M・M・ジョンストン／井上修一・岩切正介・林部圭一訳『ウィーン精神Ⅰ』みすず書房，1982年

S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年

S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅱ』みすず書房，1999年

H・パクター／蔭山宏・柴田陽弘訳『ワイマール・エチュード』みすず書房，1989年

S・フロイト／高橋義孝訳『夢判断』（上）新潮文庫，1969年

R・ムージル／高橋義孝訳『特性のない男』（1）新潮社，1964年

D. Drucker, *Invent Radium or I'll Pull Your Hair*, The University of Chicago Press, 2004

H. Simon, "Man of the Past, Man of the Future," W. W Weber. ed., *Peter F. Drucker's Next Management*, Verlag, 2010

P. F. Drucker, *The End of Economic Man*, John Day, 1939

P. F. Drucker, *The Future of Industrial Man*, John Day, 1942

P. F. Drucker, *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins, 1957

P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, HarperCollins, 1968

P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978

【注】

(1) M・M・ジョンストン／井上修一・岩切正介・林部圭一訳『ウィーン精神Ⅰ』みすず書房，1982年，102頁.

(2) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，53−54頁.

(3) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，54頁.

(4) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，53−54頁.

(5) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，53−54頁.

(6) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，68頁.

(7) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，70頁.

(8) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，71頁.

(9) H. Simon, "Man of the Past, Man of the Future," W. W Weber. ed., *Peter F. Drucker's Next Management*, Verlag, 2010, p.66.

(10) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，146頁.

(11) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，146頁.

(12) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978, p.72.

(13) P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, HarperCollins, 1968, p.255.

(14) P. F. Drucker, *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins, 1957, pp.147-148.

(15) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978, p.57.

(16) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978, p.59.

(17) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅰ』みすず書房，1999年，45頁.

(18) D. Drucker, *Invent Radium or I'll Pull Your Hair*, The University of Chicago Press, 2004.

(19) P. F. Drucker, *The End of Economic Man*, John Day, 1939, p.22.

(20) P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, HarperCollins, 1968, p.4.

(21) S・ツヴァイク／原田義人訳『昨日の世界Ⅱ』みすず書房，1999年，557−558頁.

(22) S・フロイト／高橋義孝訳『夢判断』（上）新潮文庫，1969年，147頁.

(23) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978, p.57.

(24) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978, p.67.

(25) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978, p.58.

(26) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978, p.58.

(27) P. F. Drucker, *The Future of Industrial Man*, John Day, 1942, p.32.

(28) H・パクター／蔭山宏・柴田陽弘訳『ワイマール・エチュード』みすず書房，1989年，191頁.

(29) R・ムージル／高橋義孝訳『特性のない男』（1）新潮社，1964年，114頁.

(30) R・ムージル／高橋義孝訳『特性のない男』（1）新潮社，1964年，193頁.

(31) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978, p.58.

(32) R・ムージル／高橋義孝訳『特性のない男』（1）新潮社，1964年，32−33頁.

(33) P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978, p.59.

(34) H・ケルゼン／長尾龍一訳『ハンス・ケルゼン自伝』慈学選書，2007年の長尾龍一による解説（115−118頁）.

【略歴】1972年埼玉県生まれ．東京大学大学院修了．東洋経済新報社勤務．早稲田大学特別研究員．

論考

Essays

ドラッカーの社会生態学手法で太平洋戦争終結直前における民衆の価値観変化を探る

A Study on Japanese Value Consciousness Change Before the Pacific War by Drucker's Socioecological Way

大木英男
Hideo Oki
(㈱CPP)

Summary

Peter Drucker is famouse for the man who predicted the end of the Soviet Union. However, he declared in *The New Realities* that he never predicted it, also he understood it by Sociao ecological way. Socioecological way is very simple, but not easy. As an example, I examined it by on Japanese Value Consciousness Change Before the Pacific War.

はじめに

周知のようにドラッカーは，ソ連の崩壊を「予測」したことで有名である．そのため，一部のジャーナリズムは，ドラッカーに「未来学者」というポジションを付した．だが「予測」と括弧書きしたのは，ドラッカー自身はソ連崩壊を「論理的に考えれば当然の帰結」とし，自分が未来学者と呼ばれることに反発していた．たとえば「すでに起こった未来」の終章「ある社会生態学者の回想」では，次のように述べている．

「私は，しばしば未来学者と呼ばれる．しかし，私が絶対にそうでないもの，あるいは社会生態学者がそうであってはならないものを一つあげるならば，それは未来学者と呼ばれることである」．

ドラッカーがはっきりとソ連崩壊を主張したのは，1989年に出版した『新しい現実』(新版) の第4章「ロシア帝国崩壊のとき」である．そしてこの本の序

文で，ドラッカーは次のように記述している (要点抜粋)．

「1989年夏の初版発行時，本書は世界中で注目された．あらゆる書評が『ロシア帝国崩壊のとき』をとり上げて，章名をナンセンスとし，ソ連はすでに崩壊を始めたとの見方を一層のナンセンスとした．ヘンリー・キッシンジャー博士は『ドラッカーさんは頭がおかしくなったようだ』と言った．だが，その2年後の1991年，ソ連はもはや存在していなかった．
好意的な書評さえ，本書を未来予測の本として扱った．だが書名から明らかなように，本書は予測ではなかった．新しい現実を描写するものだった」

このようにドラッカーは，ソ連崩壊を未来予測したのではなく現実に崩壊がはじまっているという認識でとらえている．このことは，「(大きな) 変化というものは，一瞬にして惹起するものでなく，徐々に変化する」ということが前提であると思う．つまり，大変革が起こる一定期間前から小さな変化が徐々に起こり，それがある時点で発火点に達し，一挙に変化が起こるのである．

それはちょうど，マグマが溜まって一定の限界を超えると地震が起こる状態と似ているともいえるだろう．マグマという変化が，地震という大変化に変換する．だから，マグマの動き自体がある変化の「過程」なのであり，その過程を観察していれば大きな変化が起こることがわかるということではないだろうか．

それではドラッカーは，その前兆的変化をどのように認知するのだろうか．

先記のように，ドラッカー自身は未来学者といわれることをきらっていた．そして前述のように「社会生態学者であって未来学者ではない」としている．これを解釈すれば，ドラッカーはソ連崩壊を社会生態学的手法で認識した，ということになる．

こうしたドラッカーの時代考察プロセスは，「まず現象を観察し実態を知る→それがある変化の序章 (すでに起こった変化) であるのか，従来の延長に過ぎないのかを判定する→ある変化の序章であると判定されたら，いろいろな情報 (歴史・人口動態など社会科学・自然科学・芸術など広範囲にわたる情報) に照らしてどのような方向の変化であるかを見極める」ということであるといえる．

だが，「ある現象が変化の序章であるのか，それとも従来の延長に過ぎない

のか」を判定するのは至難の業である．それを念頭に置きつつ，ドラッカーのこのような社会生態学作法を適用して，時代考察の一部でもできないものか．現代日本における画期的な価値観変換といえば，太平洋戦争の終結だろう．太平洋戦争の終結（1945年8月15日）前とその後では，国民の意識・価値観が，ほとんどコペルニクス的といってよいほど大変化した．この変化を，ドラッカーの社会生態学的な考察にしたがって分析したらどうなるかを検討したい．

そしてその前に，ドラッカーの「ソ連崩壊の論理」を見ることによって，ドラッカーのいう社会生態学的手法とはどのようなものなのか，その「作法」を検討したい．

1．ソ連崩壊の論理とドラッカーの社会生態学作法

①ドラッカーのソ連崩壊の「論理」

ドラッカーの「ソ連崩壊の論理」を検討する前に，実際にソ連はどのようなプロセスで崩壊したのかを見てみたい．

ソ連（ソビエト連邦共和国）が発足したのは1922年で，1917年第1次世界大戦中の10月革命から5年後であった．その後計画的に国家体制を進め，第2次世界大戦を通じてアメリカと並ぶ超大国に発展した．同時に周辺諸国を衛星国化した．

政治的には，スターリン独裁体制を経て，フルシチョフによるスターリン批判など政治的修正を加えながら，社会主義国家の雄として，また世界の超大国として米ソ時代を形成．いろいろな分野でアメリカとしのぎを削った．いわゆる冷戦時代・鉄のカーテン時代である．

だが，いくつかの点で社会的矛盾を露呈し，1985年にゴルバチョフが党書記長に選出されると，ペレストロイカ（社会主義体制の中での民主化・自由化）を推進した．同時に東西対話を進め，衛星国への支配を緩和する施策をとる．そして，1989年にはポーランドなどが離反，ベルリンの壁が破壊された．またバルト三国が離反する．

そして1991年にゴルバチョフは共産党を廃止しロシア連邦が発足．しかし翌1991年，エリツィンがゴルバチョフを駆逐し大統領に就任する．以上が，ソ連が崩壊してロシア連邦が発足する過程である．このような状況の中で，1989年にドラッカーは『新しい現実』でソ連の崩壊を記述したのである．それはペレストロイカから5年後でベルリンの壁が破壊された年である．

それでは，ドラッカーはどのような根拠でソ連崩壊を予測したのだろうか．まずドラッカーは，ソ連を「ソビエト連邦共和国」ではなくて，「ロシア帝国」と捉えた．社会主義国家ではなく，帝国主義国家だというのである．その理由として，ソ連という国家を動かしているのは少数派であるヨーロッパ人であり，彼らが多くの他民族を力で支配している．そして多くの衛星国は，まさにロシア帝国の植民地であるとしている．

この傾向は21世紀にはさらに強まり，ソ連の人口の半分は非ヨーロッパ人となり，この非ヨーロッパ人の半数はアジア人でイスラム教徒である．そうした中で，少数のロシア人は西側先進国と同様の少子傾向であり，一方，非ヨーロッパ系は西側発展途上国と同様に多産系である．したがって，ロシア人はますます少数化し，その少数のロシア人が，ますます多数化するアジア系を中心とした民族を支配するという形態となる．

そうした中で，ソ連の政治・経済・科学の分野における使用言語はロシア語のみで，アジア系ソ連人でロシア語の「読み書き」ができるのは3分の1に過ぎない．また軍での非ヨーロッパ系指揮官は事実上1人もいない．経済界の首脳にもいない．科学アカデミーにもいない．党の最高レベルに1人か2人いるに過ぎない．このような点をドラッカーは指摘し，「このような矛盾が長く続くわけがない」と主張したのである．

さらにドラッカーは，ペレストロイカによる経済的発展の恩恵を最初に受けるのは，中流階級であるとする．経済自由化などにより中流階級が増えるからである．中流階級は教育程度が高くなる．教育程度が高いと社会の矛盾を知るようになり，民族意識と反植民地意識が芽生える．その結果，独立運動が起こり，ソ連崩壊を促す．

このようにドラッカーは論及するのである．先に示したいろいろな矛盾は，ソ連が崩壊をはじめている「すでに起こった未来」であると主張するのである．これはきわめて論理的な考証であり，ドラッカーがいうように「勘でいっているのではない」「未来学者ではない」ということを裏づける．

それでは次に，このソ連崩壊の論理を念頭において，ドラッカーの「社会生態学作法」ともいうべきものを検討してみよう．

②ドラッカーの「社会生態学作法」を推測する

前掲の「ある社会生態学者の回想」で，ドラッカーは社会生態学の方法につ

いて次のような要旨を述べている．

「重要なことは，『すでに起こった未来』を確認することである．すでに起こってしまい，もはやもとに戻ることのない変化，しかも重大な影響力をもつことになる変化でありながら，まだ一般には認識されていない変化を知覚し，かつ分析することである」

このようにドラッカーは，社会生態学的な手法の特色のひとつは，将来こうなるだろうという未来予測ではなく，「すでに起こった変化」を確認するだけだといっている．先に記したソ連崩壊直前の現象であるバルト三国の離反やベルリンの壁崩壊を「すでに起こった変化」としているのである．だが，これが「すでに起こった変化」であるかどうか判定することは実に難しいといえるだろう．

その難しさの第1点は，いわゆる「常識」という障壁である．先のソ連崩壊を例にとれば，当時アメリカと並んで世界の超大国であるソ連が崩壊するはずがないという感触が，一般的なイメージであった．ソ連はアメリカとともに世界を支える超大国である→したがってソ連が崩壊するという事態が起これば世界が崩壊するはず→世界が崩壊することなどあり得ない→したがってソ連が崩壊することなどあり得ない，という「常識」なのではないか．

他方，51％というのは「大勢」である．そして「大勢」は相互作用的に膨張する．すなわち，ある事象についての観点（たとえば「ソ連が崩壊などするはずがない」）が半数を1％でも超えればそれは「大勢」となり，それが増殖して60％，70％，80％，90％となっていく．その結果，強固な大勢つまり「常識」が形成され，それは不動の存在となる．だがその土台たるや実に薄弱で，半数を1％超えたに過ぎない．

この，「常識」あるいは「大勢的な感じ方」が，ある現象が「すでに起こった未来」なのかそうでないかを考えるうえで強い障壁となる．したがって，社会生態学的な考察をするためには，「常識」というものの外からの「客観的な観察」が必要なのだろうと思われる．

社会生態学作法の第2点は，「物事の本質を見抜く」力であるといえる．周知のように，ドラッカーは「セポイの反乱」と「明治維新」について，両者を同一の軸上に置いたうえで実にユニークな見方をしている．多くの歴史家は，この2つの出来事に対してドラッカーのような見方をしていない．

この点に関するドラッカーのユニークな見方とは何か．それは，この2つの歴史的な事象を「植民地化か非植民地化か」という視点から見ている点である．すなわち，セポイの反乱は「（東洋の）西欧化を決定づけた」とし，明治維新を「（東洋の）非植民地化を決定づけた」とした．一見，非連続的な歴史的な出来事である「セポイの反乱」と「明治維新」を新たな軸で結んだのである．

このように，社会生態学的な考察法として，第2にあげられるのは「異なった事象を第3の軸で結びつけること」であると考えられる．異なった事象を第3の軸でくくることによって，新たな空間が姿を現すのではないか．

そして第3はドラッカーがいくつかの著書で述べているように，定性的な手法である．ドラッカーの趣意に反するのであえて「予測」とはいわないが，「将来の姿を考察」するのは，定量的手法では困難であるといわざるをえない．

その最大の理由は，定量的な予測とは「過去の趨勢を将来に伸ばす」ということであり，そこには「将来の環境も過去と同じ形で推移する」という前提がある．過去50年間と同様に大規模な戦争も自然大災害も起こらないという前提である．そのうえで定量的予測は，過去の趨勢をそのまま将来に延ばすという単純な作業なのである．つまり，過去の事象の各点にものさしを当てそのまま延ばす（それが直線であるか曲線であるかあるいは他の線形であるかといった程度の違いはあっても）だけに過ぎない．つまり，定量的予測とは，単なる「引き伸ばし器」に過ぎない．これでは将来の正しい姿を知るのは限定的である．限定的というのは，将来も過去と同様な形で変化するという場合に限定されるということで，そうした状況は実験室ならいざ知らず，ダイナミックかつ相互作用的に変化する社会環境においては，ほとんど見られないといっていいだろう．その意味で，ドラッカーのいうように，「社会生態学者は，定性的手法を使わざるをえない」のである．

そして前掲の「ある社会生態学者の回想」で，ドラッカーは社会生態学者の仕事に言及しており，その趣旨は以下のとおりである．

・「通念に反することですでに起こっている変化」を見つける．
・その変化が本質的な変化であるかどうか見極める．
・その変化によってどのような事態が惹起するのか．

これは先に記した「常識にとらわれない」「本質を見抜く」ということになり，そのためには定性的な解釈が必要であるということになる．

2. 社会生態学的手法を説明する「7つの機会」

さらにドラッカーは，「ある社会生態学者の回想」で，「定性的な手法とは……勘ではない．観察と識別と評価を行うことのできる厳密な手法でなければならない」とし，それについては『イノベーションと企業家精神』で少なくとも概要だけは明らかにした」と述べている．

そしてその「イノベーションと企業家精神」で該当する箇所といえば「イノベーションのための7つの機会」だろう．ここでいう「イノベーション」は，マーケティング的あるいは経営学的な「新規事業・新製品の開発機会」を想定していると思われる．だがドラッカーはイノベーションを非常に広い概念としてとらえているから，「社会の変化」すなわち「将来の社会変化」とすれば，社会生態学手法の本質がここにあるといえるだろう．

同書でドラッカーは，イノベーションとは変化を探すことであるとし，すでに起こった変化や起こりつつある変化を察知してその変化を利用することによって，イノベーションを確保することができるとする．

これは，イノベーションを得るための社会的変化という考え方だが，本論で求めるのは「変化自体を察知する」(つまり社会生態学手法）ことである．したがって，ドラッカーのいう7つのイノベーションの機会とは，本論で求める「変化を察知するための7つの機会」と考えることができる．そうした観点から，7つの機会を見てみよう．

最初にあげられたのは，「予期せぬ成功と失敗を利用する」ということである．ドラッカーは，ここでメイシー百貨店の例をあげて説明している．成功・失敗は「結果」であるから，ここは「予期せぬ結果を利用する」と読んでもいいだろう．つまり「常識外の結果（事象）が出たときは，それは何か本質的な変化の予兆ではないかと考えよ」ということだろう．つまり，予期せぬ変化は，「すでに起こった（起こりつつある）変化」の可能性があるということだ，とドラッカーはいいたいのだろう．

ドラッカーがあげる第2の機会は，「ギャップを探す」である．ドラッカーは同書で「ギャップとは，現実にあるものと，あるべきものとの乖離，あるいは誰もがそうあるべきものとの乖離」と記述している．これは第1の機会とほぼ同じ意味だろう．「誰もがそうあるべきと思うもの」はすなわち「常識」であるから，常識外の結果（事象）＝予期せぬ結果（事象)」ということだ．すなわち，

第1の機会も第2の機会（変化を察知する第1の機会と第2の機会）も，常識外の事象を観察したら，それが変化の予兆でないかと疑うということになる．

第3の機会は「ニーズを見つける」である．これはイノベーションという観点からは当然の要因である．しかし，ここで注目すべきは，プロセス・ニーズの項で，「誰もがそのニーズの存在を知っている．しかし誰も手をつけていない」ニーズについて述べている点である．これを言い換えれば，「時間の問題であると思われる変化」ということで，一般的に浸透したニーズであり，技術など何らかの障壁が解消されればすぐ実現するニーズである．だから，ニーズの実現による変化という観点らは，「(生起することが）時間の問題である変化」ということなのである．

第4の機会は「産業構造の変化を知る」で，第5の機会は「人口構造の変化に着目する」である．この2つは同一軸のものと考えてよい．産業構造の変化は「社会環境・就労環境の変化」であり，人口構造の変化はその社会・就労環境と関連する．いずれにしても，「産業構造・人口構造の変化は，本質的な変化の予兆（あるいは本質的変化そのもの)」と見ることができるだろう．

第6の機会は「認識の変化をとらえる」である．ドラッカーはここで有名な「コップに水が半分も入っているか，半分も空なのか」の例を提示する．これについては，「常識」とは51％以上の観点であるが，50％の時はどうするか，という問題意識と捉えたい．50％ということは，「バランスがわるく，どちらかへ（51％か49の方向の方向へ）傾く可能性が強いといえる．つまり，50％対50％というバランスがどちらかへ傾く可能性が強く，「その傾く方向（変化)」を察知すべきという意味に捉える．

そして第7の変化は「新しい知識を利用する」であり，新しい知識（技術・システム）が生まれれば，当然イノベーションが生まれる．つまり変化が起こるということになる．これは容易に納得できる点であろう．

以上ドラッカーの「イノベーションのための7つの機会」を，「変化を察知する7つの機会」に読み替えたが，結局この7つの変化は，以下の「変化を察知する5つの要因」に集約することができるのではないか．

■「7つの機会」の集約化

第1の変化 （常識外の結果）	常識外の事象に本質性の有無を判別する	「非常識」の中に本質的な変化が認められないか	要因A 非常識の本質性
第2の変化 （常識外のギャップ）	常識外の事象に本質性の有無を判別する		
第3の変化 （浸透したニーズ）	一般に浸透（顕在化）したニーズ	ソリューションの出現により実現（時間の問題）	要因B 時間
第4の変化 （産業構造）	産業構造の変化により本質的な変化が起こる	社会構造の変化により本質的な変化が起こる	要因C 社会構造の変化
第5の変化 （人口構造）	人口構造の変化により本質的な変化が起こる		
第6の変化 （50％の帰趨）	どちらの50％に傾くか	傾く方向が変化の方向	要因D 傾き
第7の変化 （新知識）	新しい知識	新知識（技術）による変化	要因E 新知識

このうち「要因E」は当然のことであるから特に変化を察知する努力はあまり必要としない．また「要因B」は時間の問題だから，これも特に変化の予兆を抽出するといった努力は要さない．

したがって問題は，要因A・要因C・要因Dということになる．つまり，ドラッカーのいう社会生態学的な方法とは，「非常識の本質性を見つける」「50％の帰趨を判別する」ということが，ソフト的な手法であり，「社会構造の変化」についてはある程度予測が可能な変化であるから，前の2要因を補強する要因といえるのではないか．そう考えると，「すでに起こった変化（起こりつつある変化）」を察知する社会生態学的作法とは，「常識（51％以上の意見，既成概念）と非常識」というフレームの中で，事象を深く観察して，変化の予兆（すでに起こった変化）を抽出せよということになるのではないだろうか．

3. 変化の顕在性と潜在性

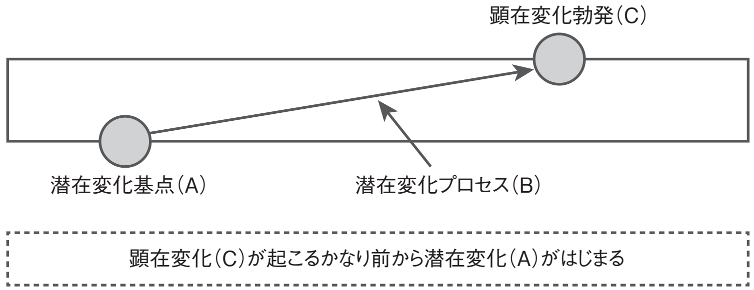
ドラッカーは，「すでに起こった未来」としてソ連崩壊を「確認」した．すなわち，ソ連は崩壊するだろうということでなく，「現実にソ連は崩壊しつつある」と見たのである．他方，世間一般では，ドラッカーが確認した「すでに起こった未来」は，ソ連という国の体制内の変化，すなわち「ソ連という枠内での変化」と見た．つまり，ソ連内部で多少の変化・改革となるだろうが，ソ連という体制自体が転覆しつつあるという認識は全くなかった．それは，第2次世界大戦後の超大国であるソ連は，アメリカとともに世界を動かす車の両輪という認識・イメージからきている．前述のように，「ソ連はアメリカとともに『世界』そのものであり，ソ連が破綻すれば世界が破綻する．そんなことはありえない．したがって，現在（1989年の『新しい現実』出版時，厳密にはその少し前の執筆時）ソ連に起こっている事象は，単なる小さな波である」という認識が一般的であった．だから，「キシンジャー博士は『ドラッカーさんは頭がおかしくなったのではないか』といった」のだろう．

したがって，ソ連崩壊に関するドラッカーと世間一般の観点との違いは，「ある事象を本質的な変化ととらえるか，体制内の小変動ととらえるか」という点だろう．この点について推測すると，大きな事象の変化には「顕在的な変化」と「潜在的な変化」があるという仮説が抽出される．顕在的変化とは，誰の目にも明らかな変化で，現実に「ソ連が崩壊した」という，万人が知覚する変化である．

それに対して潜在的変化とは，体制を転覆する本質的な変化でありながら，その本質性が世間一般には認識されないということである．ソ連の民族構成・政治社会軍事システム・中流階級の出現や，それらに起因するバルト三国の動き，ベルリンの壁崩壊．そういった事象は，ドラッカーにとっては「すでに起こった未来」であっても，世間一般にとっては潜在的変化，目に見えぬ（本質的とは思えない）変化なのだろう．いうなれば，ドラッカーにとっては潜在的変化は「すでに起こった未来」であり，ソ連崩壊そのものは「遅れて来た未来」なのだ．

そして，「変化」は一見，唐突に来るように見えるが，実は潜在的な変化（ドラッカーによれば「すでに起こった未来」）が地下のマグマのように徐々に変化し，あるとき沸点に達すると一挙に顕在的変化をもたらす．それは次のような模式図で示される．

■潜在変化と顕在変化



この図で，Bは「すでに起こった未来」であり，Cは「遅れて来た未来」ということになる．問題は，B点つまり「すでに起こった未来」を識別する方法である．社会生態学的な方法をとれば，「すでに起こった未来」を認識することができるのか．

それを検討する前に，太平洋戦争の終結という大変化（すなわち「遅れて来た未来」）と，その直前の潜在的変化（すでに起こった未来）について，ドラッカーの論理を適用するために，当時の国民の価値観という観点から考察してみよう．

4. 太平洋戦争終結前後の価値観変化を探る

①価値観変化をどう把握するか

周知のように太平洋戦争は昭和16年12月8日に勃発し，昭和20年8月15日に，天皇の玉音放送という形で戦争終結が公式に発表された．その間，約3年8カ月であった．

太平洋戦争に至った道筋やその背景については，いろいろな人やさまざまな書籍・文献で語られている．そして，その歴史観は多様である．だが，本論分ではそうしたことは一切棚上げし，「当時の国民の価値観変化」という一点に絞って論じる．

つまり，ドラッカーが社会生態学的手法による「すでに起こった未来」を考察したように，太平洋戦争の終結直前に国民の価値観が「すでに変わった」ということを検証したいと考えたのである．

太平洋戦争初期の頃は，多くの国民は「八紘一宇」の下にほとんどが強固な同質価値観が形成されていた．だが，戦争が長引き窮乏生活の下に置かれ，家族や家・財産が失われていく中で，国民の本音が芽生えてきたと思われる．それは，その時点では大勢を占める価値観ではないが，やがて本質的な価値観になるのではないかと考えられるのである．ドラッカーの「予期せぬ成功と失敗」，つまり「常識外の結果（事象）」が戦争終結の数カ月前から生起しているのではないかと仮説したのである．この仮説を，過去にさかのぼって検証してみたい．

だが，当時の国民の価値観変化をどのように把握するのか．これについては，次の2つの要因が作用している．一つは言論統制である．日華事変という名の日中戦争が行われていた時点から，内務省・特高・憲兵隊などによる，国民に対する政府や軍（主として陸軍）の言論弾圧は激しさを増し，国民＝庶民が政治的な事柄に関して本音を語る環境はほとんどなかったという点である．そのように，「本音を語る環境にない状態での本音」をどう把握するかは，非常に難しい点であるといえる．

これに対しては，当時の新聞記事の「定性的分析」手法をとることでカバーしたい．当時の主要メディアは新聞とラジオであるが，記録性と詳細さという点では新聞がすぐれており，新聞記事を分析データとした．ただ，新聞記事自体も軍やその意向を反映する情報局などの厳しい検閲を受けているので，公式的な記事では到底，当時の国民の価値観など窺い知れない．昭和19年のことであるが，国会議員であった中野正剛さえ，「戦時宰相論」という東條英機批判のエッセイを新聞に掲載したことで，東條の意を受けた東京憲兵隊の手で自殺に追い込まれたとされている[1]．

したがって，体裁は「庶民の声」という形の記事であっても，美談仕込みの戦争鼓舞のものが多い．そこで，「定性的に」当時の国民の本音を反映していると思われる記事を選択し分析をした．定性分析であるから，こうした方法は許される．また前述のように，ドラッカーも事象の定性的分析を勧めている．定性的な分析でないと本質に迫るのは困難であるとしている．

もうひとつの要因は，当時のマスコミが軍に迎合した情報を提供する姿勢をとっており，多くの国民が言論操作・思想操作ともいうべき状況にあったという点である．こうしたマスコミの論調により，多くの国民は（現在いうところの）軍国主義的な価値観を形成していたと考えられる．事実，戦後刊行されたいろいろな芸術家や学者の日記を読むと，日本の敗戦に大きな衝撃を受けたさまが読み取れる．筆者の知るかぎりでは，「敗戦われ関せず」的な日記は，永井荷風の『断腸亭日乗』くらいのもので，程度の差はあれ敗戦のショックが記

されていた．当時病苦の学生であった山田風太郎は『戦中派焼跡敗戦日記』で冷静ではあるが驚きの目をもって敗戦を認識している．そして海野十三は『海野十三敗戦日記』[2]の8月15日の項で「恐懼の至りなり．ただ無念．しかし私は負けたつもりはない」と記述している．日本SFの父といわれた海野十三にしてこうした認識である．

だが他方，敗戦という国家の存亡よりも日常生活に関心をもつ層も多い．たとえば安岡章太郎は『僕の昭和史』[3]で「昭和15年8月15日，午後1時になると新宿の街では早くも戦後がはじまっている」とし記している．そこには，「国体護持」などより日常の生活を重視する庶民の本音が垣間見られる．

そして当時海兵団に属していた林健太郎は，『昭和史と私』[4]で，「戦争は……私の思ったとおり負けたので……生き残れるか危ぶんでいたが，無事に家に帰れたので……」と記述している例もある．マスコミにあおられることなく学者として太平洋戦争を冷静に見ていたといえる．これは，永井荷風の「われ関せず」的ではない積極的な方向と考えられる．

このように，インテリも含めて多くの人たちは，敗戦に大きなショックを受けているのだが，太平洋戦争初期の頃は戦争に積極協力の庶民も，空襲・疎開・食糧難といった生活苦の中で，本能的に「戦争」から「生活」へとニーズの軸足を変えていったといえなくもない．

②定性的に抽出した終戦直前と終戦直後の国民の本音的な記事

以上のような観点で，昭和20年8月15日の終戦直前の記事で，当時の国民の本音的な価値観を示すと思われるものを以下のように抽出した．なお，情報源は『読売新聞』（当時の『読売報知新聞』）と『東京朝日新聞』で，前者は『読売』，後者は『朝日』と表示した．

■太平洋戦争終結直前の新聞記事

日付	タイトル	内容要旨（コメント）
S20年4月30日（読売）	「まず都会風追放」	疎開，疎開と十分働ける者まで牛の尾っぽに火がついたように農村へ来る．だが疎開者は働かない．疎開即生産だということが分かっていない（都会からの疎開者が多くなって農村では大きな負担となり，疎開者への反感を形成している．他方疎開者は農村の冷たさを恨む風潮）
S20年5月1日（読売）	「官庁全日曜執務」	それまで（戦時体制ということで）第1と第3日曜が休みであったがすべて執務となった（闇屋取り締まりや罹災証明などで多忙なこともあるが，国民の苦しみに対するパーフォーマンス的な要素もあるのではないか）
S20年5月2日（読売）（コラム）	「影陣」（コラム名）	東京の焼け残った劇場・映画館がフタを空けると満員盛況の状態．ラジオからは戦況と防空情報ばかり．楽しい娯楽が流れ出すのは戦力が増す力となる．当局は再考を．（国民生活の息苦しさを伝えている）
S20年5月11日（読売）	「影陣」（コラム名）	電車の中などで，防諜上許されない噂話を聞くという．（政府や軍の統制への反発心がうかがわれる）
S20年5月22日（読売）	「厭戦的和平言動」	「控訴院長・検事長会同」で，松阪法相が「国民の一部に厭戦的和平言動がある．取り締まるべき」（厭戦気分が国民の間に広まりつつあることを示している．昭和16年・17年当時には考えられなかった現象である）
S20年5月30日（読売）	「神風賦」（コラム名）	食糧は兵器である．国民の万人が持たねばならない．合理的に分配されなければならない．（食糧配給の制限や官僚・業者の食糧横流しなどに対する国民反発心を反映している）
S20年6月3日（読売）	「神兵に恥じよ，戦災地泥」	（空襲で被災した家から物品を盗む者が横行していることを示している．神兵とは主として特攻隊員を示している）
S20年6月7日（読売）	「特攻隊神様扱いに苦情」	（昭和19年にはじめて神風特攻隊が出現し，この頃になると海軍を中心に特攻隊出撃が常態化する．出撃戦死した特攻隊員に対し軍は2階級特進を与え，マスコミを巻き込んで神兵扱いした．それに対して学生志願者などが一種の「胡散くささ」を感じたものといえる）
S20年6月18日（読売）	「野菜は魚はなぜ来ぬか」	規定量の配給が届かない．その理由は3つ．まず生産者が高値で買う軍需会社に売り正規ルートに流さない．次に，疎開者が増え農村・漁村の生産量低下．そして空襲による生産力低下．（第1に闇ルートをあげており，腐敗の実態がみられる）

S20年7月4日 （読売）	「闇が横行， 断固たる処罰を」	（この頃の庶民の一種の落首として「世の中は星と錨と闇と顔」がある．星は陸軍・錨は海軍・顔はコネクション．何の力もない庶民にしわ寄せがきていることを示す）
S20年7月10日 （読売）	「下痢患者が非常に 多い」	米の代わりの配給品であるトウモロコシや大豆ばかりを食べて下痢をする者が多い．体を慣らして下痢を克服せよ．（主食が米でなく代用食が多くなっていることを示す）
S20年7月17日 （朝日）	「伝単は届けよ」	（伝単とはビラのことで，当時米軍飛行機から盛んに撒かれていた．多くは日本が敗戦に瀕していることを告げ民衆の戦意を喪失させようとした．ビラを拾った者は警察等に届けるよう厳重に通達されていたが，これは少なからずの国民が届けないことを示している）
S20年7月20日 （朝日）	「明るい電燈に絡んで 暗い話」	電気屋に電燈の修理を頼んだら酒1升持ってこいという．また電球1個に法外な値段を要求する．（いろいろな面で国民の風紀が乱れている）
S20年8月不明日 （朝日）	「噂話で浮き足立つな」	（不利な戦況に関するうわさが多く出ており国民の不安感が増幅されている様子を示す）
S20年8月4日 （朝日）	「闇こそ敵以上の敵」	（闇屋が横行していることを示す）
S20年8月4日 （朝日）	「コソ泥といえど 一殺多戒を」	（風紀が乱れ小犯罪が蔓延していることを示唆）
S20年8月5日 （読売）	「暴爆になぜ 迎撃しないのか」	ものには限度がある．なぜあいつを墜さないのか（この頃軍部は本土決戦をとなえ，兵力温存のため米軍機への迎撃を抑えていた．わが物顔で飛び交う米軍機に対する軍の態度に国民のイライラが募る）
S20年8月10日 （読売）	「戦力素す幽霊人口」	二重配給など配給品の不正受給が目立つ
S20年7月13日 （読売）（コラム）	「投書と民意」	最近の投書には不平不満が多い．これは，こんな暗い面があっては勝ち抜けぬという意味の不平不満なのだ（国民の苦しみを当局は理解すべきということを婉曲に主張している）

以上が昭和20年8月15日直前の新聞記事から当時の国民の本音に近いと思われるものを定性的に抽出したものである．そして次に示すのは終戦直後の記事から，これも定性的に抽出したものである．

S20年8月19日 （読売）	「やがて出回るお魚． 復興の統制緩和」	（食糧難・飢餓感が民衆の非常な苦痛であったことを示す）
S20年8月21日 （読売）	「抑留された婦人」	34人の米英抑留婦人たち「長く日本に住みたい」（戦前に日本に居住し戦争勃発と同時に抑留された米英婦人．「長く日本に……」は本心でいったのか終戦直後の恐怖心からか．いずれにしても美談仕立てにしようとしている）
S20年9月8日 （読売）	「米婦人記者，日本家 庭を訪問，手料理に 舌つずみ」	（米正規軍の進駐前に日本に来た女性従軍記者と日本人との交流を美談仕立てに）
S20年9月28日ころ （朝日）	「山道駆ける米軍兵隊 さん」	（進駐軍の兵士がけがをした田舎の少年を米軍の病院にジープで運ぶ様子を書いた．これも美談仕立てであり，「やさしい米兵」の活字が躍る）

③終戦直前と終戦直後の記事の定性的分析

前記の戦争終結数カ月前の「国民の非常識的な（少数派の，予期せぬ）意識・行動」について，次のようなことがいえるのではないか．

まずあげられるのは，「小犯罪の増加」である．たとえば「野菜や魚はなぜ届かぬか」「闇が横行」「神兵に恥じよ，戦災地泥」に見られるように，主として食糧に関連した小犯罪の増加が垣間みられる．

こうした犯罪は，「普段は犯罪を犯さぬであろう人が誘惑に負けて小犯罪を犯す」という図式が想定される．そして食糧に関連した犯罪であるということは，マズローのいう一次欲求を充足させるための犯罪である．「食うために，やむにやまれぬ犯罪」ということだろう．こうした状況は，終戦直前や直後に多く見られた現象で，当時の日本本土だけでなく終戦前後の旧満州や海外戦地でも多く見られたことが，いろいろな文献・資料で示されている．

そうした点から，太平洋戦争終結直前の現象として「一次欲求充足のための（素人を含めた）小犯罪の増加」ということがあげられる．

第2に見られる現象は「規律の弛緩とタブーへの挑戦」である．たとえば「電車の中で防諜上許されない噂話」や「伝単は届けよ」などがこれに該当する．

戦争初期は鉄の規律を誇っていた日本国民であるが，終戦直前になると規律はかなり緩んでいることが窺われる．

たとえば旧内務省関係の資料によると，戦争末期には不敬罪が増加しており，多くは皇室に対する侮蔑・罵倒などの表現を含んだ手紙（差出人が記されないので，まず摘発できない）が多い．旧内務省にはそうした「民情」を調査するセクションがあり，このような不敬罪に該当するケースが増加していることが記されている．特に不敬罪については，正面きっての抗議というより，斜めから「からかう」といった感じのものも少なくないという．以上のように，太平洋戦争終結直前にみられた現象として「規律の弛緩とタブーへの挑戦」を2番目にあげることができる．

第3は「イライラ・無気力」である．掲載した記事としては，「暴爆になぜ迎撃しないのか」に象徴される．連日，テニアン基地から出撃するB-29爆撃機や，日本近辺の洋上に迫る空母の艦載機で，当時日本上空の制空権はほとんど奪われていたといっても過言ではない．

東京・横浜・大阪・神戸などの大都市だけでなく，地方の中小都市まで空襲を受けるというありさまであった．爆弾のほかに焼夷弾が多用され，「木と紙でできた日本家屋」（米軍の表現）は，面白いように焼き払われた．それに対する日本軍の反撃は微弱であり，新聞では日本軍が果敢に戦争を継続していると書きたてられているのに，この体たらくは何だ，という人衆のイライラである．

また，昭和19年10月に「台湾沖航空戦」が起り，日本海軍・陸軍の航空機が米軍機動部隊を襲撃し，空母10数隻撃沈を含めた大の戦果をあげたという久々の「大戦果」であったが，実はこれは大誤報で実際には輸送船など小船艇を数隻沈没させた程度．海軍は，誤報であることを知ったが，その情報は同じ軍隊である陸軍にも知らせなかった．結局，真相は戦後まで伏せられた．この大戦果は新聞・ラジオで大々的に報道されたのであるが，翌11月の新聞投書欄の担当者は，「このような大戦果があったのに，国民の喜びの声はいまひとつだった．じっと喜びをかみしめているのだろう」と書いている．大戦果なのに反応が鈍いというのである．これは「無気力」という現象が終戦直前に現れたということで，これはイライラと関連させて「イライラ・無気力」とくくる．これが第3の現象といえる．

第4の現象は「デマ・噂のまん延」である．新聞記事でいえば，「噂話で浮足立つな」がこれに該当する．デマが生じる条件は，まず第一に情報がないということがあげられる．情報がない（あるいは不足している）ので，憶測が飛び交う．憶測はやがて噂となる，という図式だろう．

またデマが生じる第2の条件は，「現状の原因がよく理解できない」ということだろう．現状はひどい状況である．空襲により東京の少なくない部分が灰塵となり，焼け出された住民が雨露をしのぐべく住む場所を探す．食料は極度に欠乏している．東京だけでない．地方都市も少なからず被害を受けている．

しかし他方，戦勢は非ではないとしている．こちらが苦しい時は敵も苦しい．やがて皇軍は敵を撃滅するだろう．本土決戦で，敵をわが腹中に入れればこちらが有利だと豪語する．現状と軍の発表の間の乖離があまりにも大きいのである．このような状況の中で憶測が憶測をうむ．それがデマに変貌するという図式である．

このように，終戦直前に現れた国民の意識・行動として「小犯罪の増加」「規律の弛緩とタブーへの挑戦」「イライラ・無気力」「デマ・噂のまん延」という4つの要素があげられる．このような現象は，太平洋戦争初期にはほとんどといっていいくらい，見られぬ現象であった．つまり，「予期せぬ行動」であった．このような予期せぬ現象が生じる状況は，ドラッカーによれば変革を予兆させる可能性があると考えられるのである．

その意味で，昭和19年の終わりから翌20年の8月15日の終戦までの時期に，国民の意識に大きな変革が起こっていると考えることができる．

次に終戦直後についてみてみよう．記事一覧に見られるように，終戦6日後である8月21日には「米抑留婦人」の記事が，9月8日には「米婦人記者が手料理に舌鼓み」，9月28日には「山道駆ける米軍兵隊さん」の記事が見られる．

なぜこれほど早く，記事論調を180度転換することができたのだろうか．それは新聞社の記者は，終戦のかなり前から国民の意識がすでに変化していることを感じとっていたからのだろう．だから，このような記事を書いても，国民に違和感はもたれぬと確信していたのではないか．つまり，一般の国民も新聞社も，終戦の半年以上前から「本音としての価値意識」はとっくに変化していたのだろうと推察できる．

終戦後の昭和20年の末頃，筆者は東京上野に住んでいた．まだ5歳の子供であった．その子供の目に，上野駅の公園口あたりに多数の若い女性が立っていた風景を覚えている．後年になって，それが娼婦の群れであることを知った．終戦数カ月後には，すでに娼婦が出現していたのである．そして，「鬼畜米英」

であるアメリカ軍目当ての娼婦もその時期に出現したことを後に知った.

これは，時期的関係から見れば，まさにコペルニクス的な価値観の大転換ではないか．だが，これも「20年8月15日を境に価値観が変換したのではない」と考えれば理解できる．少なくとも半年前から，人々の価値観は変わっていたのである.

5. 結論と今後の課題

ドラッカーがいう社会生態学について，筆者なりに総括すると次のような論理作法ではないかと思う.

■ 観察：新しい現象（現実）を注意深く観察する.
■ 判断：その現象が，大勢（51％1以上）の感じ方（すなわち常識）とは異なるもの（すなわち非常識）である場合，それが本質的な変化であるかどうかを判断する.
■ 発見：それが本質的なものであると判断されたら，その本質的な変化がどこまで進展しているのか（「すでに起こった未来」はどれか）を見極める.
■ シナリオ化：「すでに起こった未来」が今後どう展開するのかをシナリオ化する.

ドラッカーはこのようなプロセスで未来を考察したと推測する．そしてこのような方法を社会生態学的手法といっているのではないかと思う．では仮に，上記の手法がドラッカーの手法（社会生態学的手法）であったとした場合，この手法を一般化・標準化しうるか．一般化・標準化することによって，われわれはドラッカーのように未来の行方を論理的に考察しうるか．その可否は明らかではないが，かなり困難であるとはいえるだろう.

本論では，ドラッカーの主張するいわゆる「社会生態学的手法」を筆者なりに解釈して，太平洋戦争の終結半年前からすでに国民意識の変化が起こっていた，ということを示そうと意図した．だが，この時代の国民の意識を探るのは情報が少なくて困難を極める．当時の2大媒体は新聞とラジオであるが，その多くは軍部から提供される情報であり，検閲も厳しい．したがって若干の資料を基にした定性的な（主観的な）分析に過ぎない．実証的とはいえないであろう．その「定性的」もドラッカーのいう「十分なデータと知見に基づいた定性的分析」でない．乏しいデータの中での「空想的定性分析」といわれても返す言葉がない．その意味で，本論は試論に過ぎない．今後，十分なデータで検討するとともに，「ソ連崩壊」だけでなく，他の事象に関するドラッカーの「社会生態学的手法（作法）」を読み解くことが必要だろう．そのうえで，この手法を「翻訳」して，「われわれにも（幾分は）できる社会生態学的手法」として，すこしでも一般化できないか切望するものである.

【注釈および引用文献】

(1)『獅子の道　中野正剛』（日下藤吉，叢文社）・『東條内閣総理大臣機密記録』（伊藤隆など編集，東京大学出版会），その他緒方竹虎の随筆や中の正剛自身の文章など，および当時の状況から判断して，中野正剛の自殺は東條英機の意を受けた東京憲兵隊によるものというのが定説であるが，その原因は正式には検証されていない.
(2)『海野十三敗戦日記』（124頁）（海野十三，中公文庫）
(3)『僕の昭和史』（263頁）（安岡章太郎，新潮文庫）
(4)『昭和史と私』（158頁）（林健太郎，文春文庫）

【参考文献】〈(9) 以外はいずれも上田惇生訳，ダイヤモンド社〉

(5)『すでに起こった未来』
(6)『新しい現実』
(7)『イノベーションと企業家精神』
(8)『明日を支配するもの』
(9) その他新聞縮刷版・旧内務省関係の資料，『昭和・平成家庭史』（河出書房新社）・『現代風俗年表』（河出書房新社）など.

【略歴】 ㈱クリエイティブ・プランニング・アンド・プロモーション（CPP）プロジェクト・アドバイザー，本会理事．京都大学文学部卒業．㈱CPP代表取締役，早稲田大学大学院客員教授，秋田県庁外部ディレクターなどを経る．専門領域はマーケティング．主要著書に『クライシス・マーケティング』『マーケティング部』『マーケティング計画の立て方作り方』，共訳書に『ドラッカー・ディファレンス』等がある.

ドラッカーとマネジメントの哲学としての「自己目標管理」

Drucker and his Management Philosophy, "Management by Objectives and Self-control"

福山穣
Minoru Fukuyama
（社団法人中部産業連盟）

Summary

We are usually mistaking the word "Management by Objectives" without considering this well. Drucker didn't use the word "philosophy" lightly, but he said "Management by Objectives and self-control may properly be called a philosophy of management." This article will examine that word and confirm what he asked us as management philosophy.

1. はじめに

（1）ドラッカー以前

筆者は中学時代，物理の時間に梅棹忠夫を教えられ，「知」への興味を持ち始めた．表層レベルではあったが高校時代には大塚久雄，丸山真男，M・ウェーバーを知り，大学はウェーバー研究のゼミで卒業した．熱心なウェーバー学徒であったかは疑問だが，社会科学の最前線「近く」にいた（はずの）筆者は，当然，岩波・みすず・未来社のような出版社の書籍に，縁がなかったわけではない．

未来社には，三戸公による『ドラッカー――自由・社会・管理』[(1)] が当時すでに出版されていたが，筆者はドラッカーへの接近をしそこねた．「管理」ということばに大いに興味と疑問を持ちながら．

昭和55年，筆者は大学を卒業し，社会人となった．そこで『マネジメント――基本と原則（抄訳版）』が読書課題となった．しかし筆者は，途中で撤退した．いま考えてみると，20歳代の筆者には，ドラッカーの本質がまだ見えなかった，の一語に尽きる．

（2）ドラッカーとの邂逅

ところが，不思議な縁で再度，ドラッカーとの格闘が始まる．それが目標管理との取組みである．80年代の日本の好景気時代，諸外国はきびしい経済環境下，とくにレーガン・サッチャー政権を代表とする欧米では，各種の社会改革がなされた．そのあおりもあり，日本では90年代，国家・地方公務員改革の動きが始まった．そこに登場するのが，人事評価制度の改革とその背景となる「目標管理」制度である．

ほぼ同時期，80年代のTQC/TQMの最盛期，筆者は次のようなくだりに遭遇している．

小林陽太郎が，「効率的であることと効果的であることとは別」と述べた．前者は，個々の機能，職能のなかで資源の活用効率の最大化をはかること．後者は，会社経営全体の方針・計画が正しい方向に設定され，組織内ベクトルすべてが，この方向に整合的に機能し，期待成果の創出にロスなく寄与すること．要は，効率的に実施することが，結果として効果的になるものではない，というのである．個々に効率的で，かつ全体としても効率的であることこそが効果的である，と小林は定義する[(2)]．

さらに，〈最近，特に効果的経営ということを大きな観点から捉えて，「何のために，何をやるべきか」ということが非常に重要になってきているように思います．確か効果的と効率的という言葉を対比して言ったのはP・ドラッカーで，企業のエフィシェンシーというものは，最終的にはエフェクティブネス（効果）につながっていかないと意味がない，といっていますね〉と締めくくる．

これらは，おのずとドラッカーと筆者との再（再々）接近の契機となった．いや，逃げようにも，ドラッカーは厳然と筆者の前に立ちはだかり，筆者が追い求める対象になったのである．

（3）なぜ英語版との対照が有効か

筆者は主に，仕事（業務・職務）とそれを遂行する人に焦点を合わせて，コンサルティング・サービスを提供し続けてきた．前者は，人事諸制度の改革・改善，会社方針の展開などのコンサルテーションであり，後者は，管理職への各種の階層別教育訓練（研修会）や問題解決の手法などの機能別教育である．

それ以前から，「経営」「管理」を中心とするマネジメント・コンサルタントとして，ものごとに「源流」を追究する必要があるとの念を強く抱いていたのは，ベストセラー『1分間マネジャー』[(3)] にある「気分のよい部下はよい成果を生む」という文章に興味を持ったことから始まる．原文は，"People who feel

good about themselves produce good results” であり，前後の脈略から「部下」とは訳されるものの，原文でのPeopleが，邦訳でいろいろになることを知った．それ以降，筆者は可能なかぎり，原文との対比が必要と理解するようになった．

2. 問題提起

（1）ドラッカーへの視座

本論では，ドラッカーの原点『現代の経営』(4)（以下『現代』と略）と『マネジメント――課題 責任 実践』(5)（以下『マネジメント』あるいは『マネ』と略）との変化，ちがいに焦点を合わせつつ，ドラッカーの本質，訴えたかったことを，日本語版と英語版との対比から，読み込んでみたい．ドラッカーが問いかけた点を明確にしようとするものである．

われわれ日本人が，ドラッカーとの接近をするとき，上田惇生先生（以下，敬称略）による各種の名訳や野田・村上監訳の『マネジメント』なしにはありえない．これらがあってこそ，今日のわれわれとドラッカー先生との，普通のやりとりが可能になったといえる．

しかしながら，筆者がそもそも英語版を読み始めたきっかけは，「気分のよい部下はよい成果を生む」がどのように書かれるのかにあった．原文を知らないまま筆者は，「気分のよい（研修）受講者はよい成果を生む」ともじって使っていたのだが，原文を見た後は，むしろ本質に迫っていた，と知ったのである．ドラッカーの英語原本には，きっとわれわれが勇気づけられ，ドラッカーの問いかける本質を明確にする何かが実感できるにちがいない．少ないとも多面（角）的に評価をすることができる，という一念と「源流管理」という視点から，筆者とドラッカー英語版との格闘が始まった．

このような背景で，筆者は大著『マネメジメント』に接近することになったのだが……，現実はきびしい反面，読み続けると案外スラスラと読める（部分がある）．そして興味深いことが何点も出てきた．例えば，『現代』には「事業の継続」の原語は “Survive” とあるのに，『マネ』では用いられず，別の箇所で “continuity” が使われている．原語からするなら「存続」より，「生き残り」こそ意を満たすのではないか．

事業の本分は「生き残り」

企業にとって第一の責任は，存続することである．

It is the **first duty of a business to survive**. The guiding principle of business economics, in other words, **is not the maximization of profits ; it is the avoidance of loss**.

(『現代』原本p.46，新訳p.60)

Unlike the single entrepreneur, business enterprise requires **continuity** beyond the life span of a man or of any one generation.

(『マネ』原本p.75，旧訳p.118)

「今日の糧を稼ぐ」がリスクの語源

It is no accident that the word “risk” itself in the original Arabic meant “**earning one’s daily bread**” ; it is through **risk-taking** that any businessman earns his daily bread.

(『現代』原本p.46，新訳p.60)

また，「日々の糧をかせぐ」のは原語で “earning daily bread” であり，われわれのいう「めし（飯＝米）」の種は，外国人にとっては「パン」を稼ぐことなのかと．

（2）本論のねらい

本論で明らかにしたいのは，以下の2点に集約される．

第一の論点は，本論はドラッカーの多くの著作のうちから，『現代の経営』と『マネジメント』に焦点を合わせているが，ドラッカーは「目標管理」(MBO)の発明者というより，「自己目標管理」の発明者であるとするのがより適切ではないか，ということである．

ドラッカーは，明確に「目標管理」なる用語をマネジメントの哲学と使っているのか，目標管理からどのようなことを訴えかけたかったのか．またその背

景は何か．

第二に，なぜドラッカーの著作は読みやすく，多くの日本人に愛読されるのか，という点である．ドラッカーが他の国々より，日本で愛読者を獲得するその理由は何か．これらが,この小論で明確にしたい項目である．後者について，普遍的に論じることは筆者には不可能であるが，ドラッカーの記述方法と文脈という観点から，分析を加えてみたい．

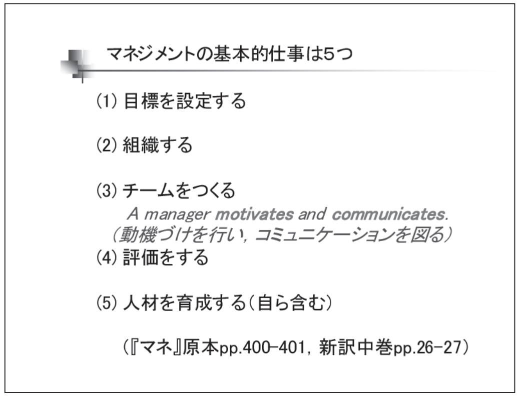
3．『現代の経営』と『マネジメント』を日英対比で読むと

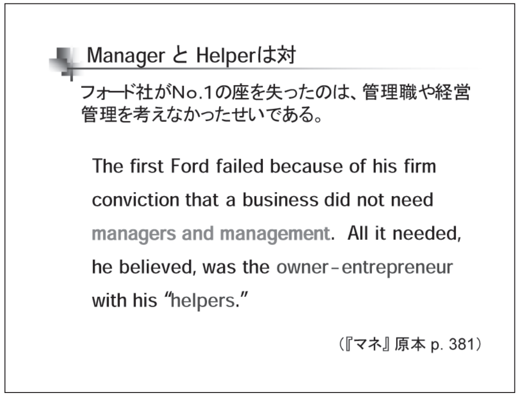
（1）ドラッカーの記述方法と文脈

多くの翻訳専門家とちがい，筆者はマネジメント・コンサルタントであり，十分にドラッカーの原文を理解できていない可能性がないではない．反面，専門領域はドラッカーと近接しており，内容が理解できないわけではないし，実際に毎日直面するのは，まさにドラッカーが著作で採りあげる問題そのものである．よって筆者の理解がまったくズレているとは思えない．

ドラッカーを日英対照で読んでみると，特徴的なことが数点ある．まずは，“and”による併記である．現象を分析し，原因や結果をある特定のものひとつに絞ることは，もちろん多い．反面，“and”により「XとY」と表現されるものが意外に多く，論理をすすめるのに重要な役割を担っている（図表参照）．これに類する記述は，かの「マーケティングとイノベーション」など数限りない．

次いで，あるものと対置されるもの，つまり対になるものが明確に示されることが多い．この対比・対応を明確にする記述で，あるものがより明確にされ，読者にとっての理解が円滑になる（図表参照）．引用例は，上の“and”と対比が複雑にからむ絶妙な例であり，マネジャーとヘルパー，所有・起業者とヘルパーとが対となる．





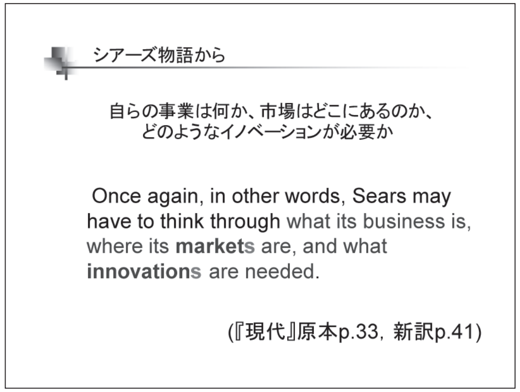
さらに「XではなくY」と対象を絞り，明確にしていくことが多い記述となっている．上の事例（「事業の本文」）のように，事業は利益の最大化ではなく，損失の回避のようなものである．この使用方法についても，著名な“Profit is not a cause but a result”(6) をあげるまでもなく，多くの箇所で使用される．

これらの記述が,ドラッカーの著作をまず読みやすくしているのではないか．外国人であるわれわれ日本人にとって，理解しやすい英語であるといえるのではないだろうか．英文の書籍では，一切，図表がなく延々と文章が続くものが多い．ドラッカーの著作もそれに近いのだが，上記のような3つの特徴ある記述の結果，論理構図が明確になる．

同時に，日英対照で読んでみると，趣旨がよりハッキリするのが，邦訳では単数なのか複数なのかあいまいなものが，英文では明確なっている．それで，

ドラッカー自身の主張する内容がいっそう際立つように感じられる．事例のように，イノベーションは一度なせばよいのではなく，何度も繰り返しおこなうべきこと，また市場はたったひとつではなく，いくつか複数の市場をターゲットにする必要がある，というのがおそらくドラッカーの真意であろう．

筆者は翻訳の問題，といいたいのではない．これらはむしろ言語構造のちがいのせいであり，翻訳としてはいたしかたないと判断する．しかしながら，日英対照で読むことで，ドラッカーの真意がいっそう明確になると思えるのだ．



(2)『現代の経営』と『マネジメント』の間から

『現代』と『マネジメント』の間には，何点もの興味深い点が横たわる．筆者の目には，ドラッカーは『現代』の時点ではけっして日本通とは見えないが，『マネ』の時点でははっきり日本通になっているように思われる．ドラッカーが日本で支持される背景のもう一つの大きな理由は，周知のようにドラッカーが日本贔屓であるというより，ドラッカー自身の日本研究が1954年から73年の間に格段に進んだことにあるように思われる．

『マネ』を読んで筆者が驚いたのは，〈日本では，報酬は四五歳までは年功である．(中略) のちの評価，すなわち45歳にトップマネジメント入りできるか，ミドルのままにとどめおかれるかという後日の評価を際立って重要なものとする〉(7) というくだりである．十分に確認はできていないが，『マネ』末尾であげる限られた参考文献だけでは，このような具体的な記述がなされないのではないか．この点について，さらに詳細な研究を研究者の方々に期待するものである．

筆者の興味は，なぜドラッカーは『現代の経営』を大著『マネジメント』として書き換えたのかにある．他のドラッカーの著作は，いずれもこの二書籍を起点として派生するような形態のものが多い．問題意識は，すでに両著作に存在する．なぜ『現代』を『マネジメント』として書き換える必要性を感じたのか．考えると，興味はつきない (ただし，この点も本論の対象ではない) が，ドラッカー自身も『現代の経営』をまさに自身のマネジメント観の原点と考え，補強することでマネジメント理論の集大成をはかったようにも思われる．

筆者にとっての最大の関心は，全29章『現代の経営』が全61章の『マネジメント』になる過程で，「目標管理」に関する章が，もっとも変化のない章のひとつであることである．61章のうち，章全体の構成や表現がこれほどまで変化の少ないものはない，と断言できる．別の章は，内容そのものから表現まで徹底的に変えられるのに，この目標管理に関する章では，基本的構造や表現はまったく同じなまま日本に関する点など若干の追加を受けただけにすぎない．それはなぜなのか，大きな疑問であった．

と同時に，ドラッカーは，『現代』『マネ』とも「マネジメントの哲学」を「目標管理」であるとしているのか，ということである．

4．ドラッカーは，はたして「目標管理」と唱えているのか

(1) 私と目標管理

筆者が，マネジメントコンサルティングの業界に入った頃の，生産系の大きなコンサルティングテーマは，全社的な品質管理活動，すなわちTQC/TQMの展開であった．ここで，「生産系」と限定したが，筆者自身はすでに述べたように人事制度などに関わる「非生産系」のコンサルタントであった．しかし，TQC/TQMはけっして生産部門だけの動きではなく，まさに「全社的」な活動であり，筆者もその流れに「巻き込まれて」いたといえる．TQC/TQMの主要な3本柱は，小集団活動と方針管理，そして品質保証体系などともいわれていた．

この「方針管理」と「目標管理」はどのように異なるのか，あるいは同等なものなのか，これが当時の筆者にとって大きな関心事であった．前述したが，筆者自身はこの時点では，むしろ傍観的に目標管理と方針管理との論争を眺めていた．筆者がそれらに本格的に取り組むのは，90年代からといえる．しかし，本質的には，この時点から目標管理について興味をかきたてられていたのであ

る. すでに引用した小林陽太郎の発言もこのような観点から, 筆者の目に止まったものといえる.

(2)『現代の経営』と『マネジメント』におけるドラッカーの「目標管理」

ドラッカーは,『現代』でも『マネ』でも,「目標管理」の章で,“management by objectives and self-control”こそ, まさにマネジメントの哲学であるとする[(8)]. 同時に, 章見出しも“management by objectives and self-control”であり,“management by objectives”ではない.「目標と自己規制による管理」はまだしも, ドラッカーは「目標管理」を唱えたと一人歩きして受け止められているのは誤解とはいえないか.

筆者の問題意識は, ドラッカーが訴えたいのは, 単純な「目標管理」(“Management by objectives”, 以降主に“MBO”と略す) ではなく, むしろ and 以降の“self-control”にこそ力点あるいは真意があり, 同時に objectives と self-control は一体のものだ, ということである. 上田自身による『現代』の翻訳では,「目標と自己管理によるマネジメント」[(9)]から「自己管理による目標管理」[(10)]へと訳が変更されている.『マネジメント』では,「目標と自己規制による管理」[(11)]から「自己目標管理」こそマネジメントの哲学[(12)]と訳出されており, この点に関する議論の余地があることが明らかになる.

『現代の経営』『マネジメント』には, 関連して3つの用語が使われている. すなわち,“management by objectives and self-control”,“management by objectives”, そして“management by self-control”の3種である. ここで, これまでのドラッカーの記述方法と文脈から,「目標管理」を再確認してみよう.

ドラッカーは, andで併記することが多いわけだから,“MBO”と“self-control”が並ぶのは, ごく自然である. しかし, Management by (objectives + self-control) ではないかという疑問がでてくる. 実際に使用箇所を勘定すると図表のようになり, 目標管理 (MBO) だけを切り離し単独使用する頻度は高いとはいえず,“by self-control”付きの使用は,“by objectives”単独使用より多い. つまり, ドラッカーが主張とするのは, MBOより“management by objectives and self-control”に重心がある, といえるだろう.

「目標管理」の使用頻度

	『現代』11章	『マネ』34章	
“Management by objectives”	4	7	
“Management by self-control”	5	2	
“Management by objectives and self-control”	4	7	

(章の見出しを含む)

しかもドラッカーは, 対応するものを明示することが多いはずなので, それを探すとはっきりと,“Management by crisis and drives”[(13)]と明らかにされている. 筆者が意訳するなら,「脅したり, すかしたりで管理する」となる. 上記のような背景を勘案するならば, 当然「適切な目標を設定して, それを自己統制することで, よりより仕事をなす」ことこそ, すなわち Management by (objectives + self-control) がドラッカーいうマネジメントの哲学ということになる. これが, 脅しやすかしによる管理にまさに対置される.

ドラッカーが『現代』および『マネジメント』で唱えるマネジメントの哲学は, どうみても, ノルマを達成すればこと足りるとするような誤解にもつながる単なる「目標管理」ではなく, 上田最新訳[(14)]にあるような「自己目標管理」とするのが適切と思えるのである.

『現代の経営』から『マネジメント』への進化の過程で, マホジメントの哲学に関して, 上のように, ドラッカーの主張にはブレがない.“self-control”(自己統制) を切り離した目標管理 (“MBO”) ではなく, ドラッカーがマネジメントの哲学とするのは, 当初から「自己目標管理」であり, これこそドラッカー思想全般 (マネジメントに対する哲学だけでなく) の背景に合致するもの, というのが筆者の読みである.

三戸流をもじれば,「ドラッカー――自由・自律, 社会・組織・人間, 経営・自己目標管理」という社会生態学体系の核が明確になるような気がする.

追記するまでもなく, 該当する章のタイトルは「自己目標管理」であるべきだし, ドラッカーが両著作をとおして, マネジメトの哲学・真髄として問いか

けるのは，どうみても自己目標管理以外にはありえない．ただし，ドラッカーが単独でMBOとする箇所は，事実上，自己目標管理と同一のことと考えてよいのかなどは，さらなる研究の余地があるといえる．この点に関しては，上田による『マネジメント』最新訳でもあいまいさが残っている[15]．筆者自身も十分に理解しているとはいえない．

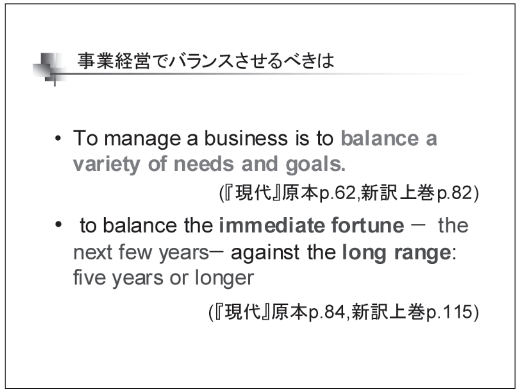
5. バランスをとることで

（1）自己目標管理とはいうものの……

自己目標管理こそが経営管理（「マネジメント」）のしくみ・制度面での核＝本質とするのに対して，ドラッカーは経営管理者（「マネジメント」）に対しての唯一不可欠な資質は“Integrity”だと明言している[16]．

経営管理者の資質について明確にいい切るドラッカーは，“management by objectives and self-control”（「自己目標管理」）のうち，“objectives”（適切な目標）と“self-control”（自己統制）をどのように（例えば，どちらがより重要であったり，先行するのかなど）観ているのだろうか．このような疑問が当然生ずるのではないか．経営管理者にとって，唯一問われるのが，“Integrity”とし，これは後から習得することのできないもの，ときびしくいうドラッカーであれば，適切な目標と自己統制のウェイト測定のようなものがあってしかるべきではないか，との疑問が生じるのが自然ではないだろうか．

じつは，ここにドラッカー思想の本質が見られる．目標が6割で，自己統制は4割というような安直な黄金律をドラッカーは提唱しない．

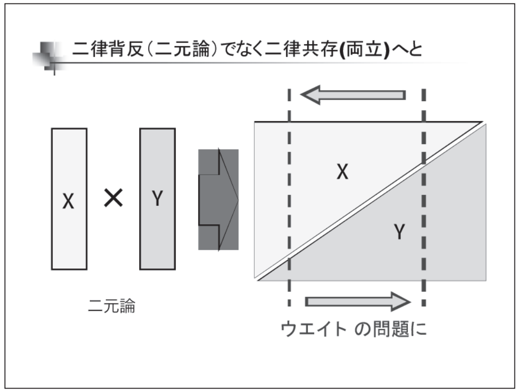


（2）キーワードとしての「バランス」

同様の事例として，短期（直近）と中長期（将来）の目標のバランスの項を紹介したい（図表参照）．記述は既に見たとおりの“and”による併記や対比によって表わされている．そして，直近の目標と将来の目標のどちらか一方がより大切とするではなく，「バランス」が必要と説くのである．

これこそ，ドラッカーの真骨頂であり，多くの読者を引き付け，ドラッカーの記述がまさに自分に向けたものと考えさせる大きな理由ではないだろうか．2項目のうちの一方を肯定するのではなく，バランスを重視しつつ，当人（ドラッカーが相対する人）に自律で選択させ，意志決定させるところに，ドラッカー流の本質があるように思えるのである．

自己目標管理においても，当人が置かれる状況によって，適切な目標の設定に重点がかかる場合もあれば，設定された目標に向かい自己統制していくウェイトが高い場合もありうる，とドラッカーは述べているのではないか．目標と自己統制の二元論ではなく，両者の両立，相対化するところに，ドラッカー思想の本質があるように思われてならない．



さらに，それを補うのが「問いかける」（質問する）姿勢のように思われる．ドラッカーは，自身をコンサルタントであるといったこともあるようだが，論理の流れとしての「併記」「対比」そして「焦点化」の流れが，「質問」（問いかけ）する力によって補われ，結果としてドラッカー自身の考えに，読者（相対する人）が自分の理解を加えるような形で，ドラッカーの考えを理解できるように組み立てられているように思われるのである．

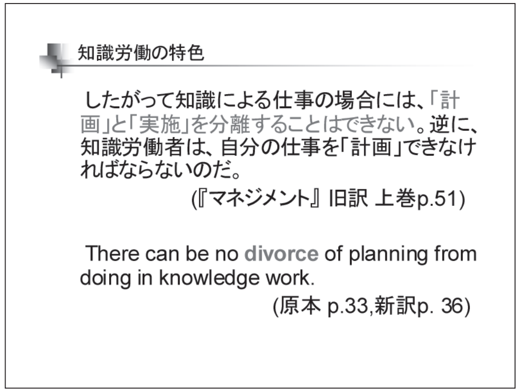
このような方式で，「ドラッカー――自由・自律，社会・組織・人間，経営・自己目標管理」の思想が組み立てられたとはいえないだろうか．

6. まとめ

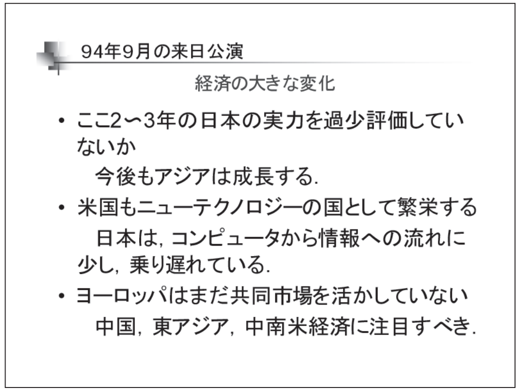
本論は，ドラッカーの「自己目標管理」観に焦点を合せ，27年間マネジメント・コンサルタントとして筆者自身が取組んだこのテーマについて，明確にするのが本意であった．

しかしながら，日英で読むドラッカーはなかなかの大仕事であり，現在もその途上にあるというのが実態であり，本論の目的が達成できたとはいえないかもしれない．ときに笑える部分もあったりして，けっして愉しくないとはいわないが……．ドラッカーは『マネジメント』ではっきり「知識労働」と知識労働者に言及しており（図表参照），炯眼に驚く．この部分を，ある会で紹介したが，そこにいる10名ほどの男はだれも反応しないのに，たった一人の女性参加者だけ，分離に“Divorce”を使うドラッカーに苦笑していた．

例えば「マネジメント」をどのように訳せば最適なのか，依然，筆者にとって大きな課題である．「管理（者・職）」「経営（者）」「監督（職・者）」あるいは経営管理などと訳されるのだが，より一般的なものはない．野球の監督（人）は英語で“Manager”であり，その仕事を監督とするなら，“Management”も当然「監督」と訳しても問題ないはずだ．



ドラッカーを読むと，大きな文化的背景に気づかされることが度々ある．例えば，人に対する「やさしくも，きびしい眼差し」である．“Integrity”を問いかけるドラッカー先生だから，たんに「やさしい」とはいえないだろう．しかしドラッカーには，未来や大組織に対しても楽観や期待が感じられる．この点は，学生時代の研究対象であったM・ウェーバーとの相違点である．同じく社会を冷徹に観察したウェーバーは，最終的には「鉄の檻」と表現するように暗い未来を社会に対して予測し，生涯を終えた．



本稿を終えるにあたり，2点紹介をしておきたい．1点は，1994年に行われたドラッカー来日セミナーでの私の経験である．筆者はこのセミナーで初めて，そしてたった1回だが，トラッカー先生の肉声を聞いた．当時のノートを見ると，ドラッカーによる世界経済の分析が残っている．そして，これを見返すたびに，ドラッカーの炯眼に驚く．まさに，発言どおりのことが起きている．そしてもう1点は，ドラッカー先生は，筆者の勤務する中産連で1982年講演を行った，ということである．残念ながら，当時は職員ではなく，その内容を聞きそびれている．肉声に接することはもうありえないが，ドラッカーの著作をとおして，さらにドラッカー読みを深めたい．

【注】

(1) 1971年6月刊
(2)「効果的経営を目指して」品質月間テキスト45，1983年10月，日科技連・日本規格協会
(3) 原本1981年．　翻訳は1983年小林薫による（ダイヤモンド社）

(4) 原本1954年．2006年Collins版を引用する．1996年訳は旧訳，2006年訳を新訳と略す．翻訳はいずれも上田．

(5) 原本1973年．1993年HarperBusiness版を引用する．1974年訳は旧訳（野田一夫・村上恒夫監訳），2008年（上田）訳を新訳と略す．

(6)『マネジメント』原本p.71

(7)『マネジメント』新訳中巻pp.74-75

(8)『現代』原本p .136『マネ』原本p.442

(9) 旧訳上巻p.206

(10) 新訳上巻p.187

(11) 旧訳上巻p.107（野田・村上監訳）

(12) 新訳中巻p.87

(13)『現代』原本p.127『マネ』原本p.437

(14)『マネジメント』新訳2008年

(15)『マネ』原本p.441 "In the years since I first coined the term "management by objectives " has become a widely used slogan." のような場合，ここはむしろ「自己目標管理」ではなく，たんに目標管理と訳出する方が適切ではないのか．このような箇所は散見できなくはない．

(16)『マネ』原本p.462『現代』原本p .157

英語原本を読むのが有益なのは巻末に用語索引がある点からでもある．邦訳の場合，どうしても英日で1対1の関係ではないので，索引がむずかしいのは理解できる．"Integrity"に関しては，『現代』にはあるものの『マネ』の索引からもれているのは不思議議である．同時に，「誠実」「高潔」「真摯さ」などの訳語には，若干の議論の余地があるといえる．

【略歴】 社団法人中部産業連盟（中産連）理事コンサルティング事業部長．著書『チームで取り組む問題解決の考え方・すすめ方』『ミドルマネジメントの仕事100』（いずれも実務教育出版）など多数．

ドラッカーと実業人渋沢栄一に関する一考察——渋沢栄一の企業要領を中心として

A Study on Eiichi Shibusawa's Management Thought: The Main Focus is Shibusawa's Business Manual

伊藤末高
Suetaka Ito
（トモニホールディングス㈱）

Summary

P. F. Drucker said the growth of economics after Meiji Restoration was miracle in Japanese history. Drucker admired Yataro Iwasaki and Eiichi Shibusawa for businessman. And Shibusawa is said the father of Capitalism in Japan. So, I will study Shibusawa's Business Manual and Management Thought.

はじめに

「岩崎弥太郎と渋沢栄一の名は，日本の外では，わずかの日本研究家が知るだけである．だが彼らの偉業は，ロスチャイルド，モルガン，クルップ，ロックフェラーを凌ぐ．

岩崎は日本最大，世界最大級の企業集団三菱をつくった．渋沢はその90年の生涯において600を超える会社をつくった．この二人が当時の製造業の過半をつくった．彼ら二人ほど大きな存在は他の国にはなかった．」(1)

これは『断絶の時代』における一節である．

ドラッカーは，明治維新後の経済発展の背景として，二人の実業人，岩崎弥太郎（1835-1885）と渋沢栄一（1840-1931）の存在に触れている．

岩崎は，世界最大級の企業集団である三菱財閥を築いた明治期の実業家として，また坂本竜馬とともに取り上げられることが多くある．

一方で渋沢は，明治維新の頃に幕臣としてフランスに滞在していたこともあり，渋沢が帰国した1868年は明治政府の始期である．帰国直後の渋沢は，大蔵官僚として明治政府に仕えていた．官僚を辞した渋沢は，日本で最初の合本

会社（現在の株式会社）の設立など実業人として活躍し，日本に資本主義経済を興したとして日本資本主義の父と呼ばれている．

「世界で最初にプロフェッショナルとしてのマネジメントの必要性を理解したのが渋沢だった．明治期の日本の経済的な躍進は渋沢の経営思想と行動力によるところが大きかった．」(2)

ドラッカーは『マネジメント』において，渋沢という人物をこのように称賛している．そこでドラッカーが称賛した渋沢の経営思想について，企業要領を中心に検討する．

1．経営者に必要な一般的な注意事項

1.1 事業として「でき得べきもの」と「不可能事」

事業を起こそうとする企業家には揺るぎない決心と事業経営に関する分析が必要である．渋沢は，「自己の企てつつある事業は，果たしてでき得べきものであろうか．それとも不可能事であろうか」(3) という問題を検討しなければならないとしている．

この「でき得べきもの」とは，単に事業を起こすことができる，という意味での「実現可能な事業」を意味し，「不可能事」とは，事業として継続することができない，すなわち継続的に営業することができないという意味での「継続不可能な事業」を意味している．

この問題の解決の必要性について，渋沢は，富士山頂での旅館事業を例にあげ，富士山で旅館を建設することは「実現可能な事業」ではあるが，実際に営業を開始してみて，事業として継続できるかという点からすると「継続不可能な事業」となる，としている．これは起こそうとする事業が，たとえ「実現可能な事業」であったとしても，継続的な事業という観点からすると，顧客の有無により必ずしも成立するとは限らないということであり，その事業が「継続不可能な事業」となることもあるということである．

この問題を中途半端に検討することは，自らの事業を定義づけすることができず，そのような事業はやがて目標すべき指標のない事業経営となり，事業の発展，継続は望めなくなることを意味している．すなわちこの問題を完全に解決することは，自らの事業の定義を検討することになり，社会における自らの事業の位置づけと役割を認識し，確認することにもなるのである．

1.2 企業家として必要な検討事項

渋沢は，事業経営に必要な検討事項として，次の四箇条からなる企業要領を提示している．

企業要領　第一箇条「成立の可否」
　　　　　第二箇条「公私の利益」
　　　　　第三箇条「時機の適不適」
　　　　　第四箇条「人物の有無」

第一箇条は起こそうとする事業が成立するかどうか，第二箇条は個人の利益だけではなく，国家にも利益をもたらす事業であるかどうか，第三箇条は起こそうとする事業が社会の動きにかなっているかどうか，そして第四箇条は企業要領の最後の問題であり，事業を起こすにあたって経営者としてふさわしい人材を確保できるかということである．

この企業要領について渋沢健（コモンズ投信会長，1961-）は，第一箇条をビジネスモデルが確立されているかどうかを知らねばならないこと，第二箇条を私益は当然であるが，同時に社会貢献できること，第三箇条をスタートのタイミングが正しいかどうかを判断すること，そして第四箇条を経営者に適切な人物を抜擢したかどうかを判断すること (4)，としている．

この渋沢の「企業要領」は明治期のものであるが，今日の社会において事業を起こすにあたっても十分に通用しうるものであるといえるのである．さらに事業を起こすときだけではなく，すでに事業を開始し，現在行っている事業の見直しを検討する場合においても，参考となる事項や検討すべき事項が含まれているのである．

2．企業要領

2.1 成立の可否

この場合の「成立」とは，「事業の成立」を指しているが，これは1.1で述べた単なる「実現可能な事業」という意味ではなく，「継続可能な事業」の成立を意味しているのである．そして「継続可能」ということについて，渋沢は数字の問題，すなわち利益の問題としており，この問題を完全に解決することがで

きれば，「その事業はまず大体の骨組だけは成立したものといってよい」(5)としている．

これは事業を起こすにあたって事業計画や利益計画などを作成する場合，推測や憶測といった要素，あるいは不確実な要素を取り入れた希望的な利益計画では，事業を起こすことはできても継続可能な事業として成立させることはできないということである．

事業を起こそうとする企業家が，その事業が成立するかどうかについて検討することは，「事業を起こすことができるか」という実現可能性を探るだけではない．起こそうとする事業が私益を生み，かつ公益をも生むことができなければならず，その上で事業として将来にわたって継続性を保持できるかどうか，ということを検討しなければならないのである．

この「成立の可否」という問題に取り組むことは，事業として「どのように行動すべきか」という経営行動の方向性を検討し，事業の定義づけを行うことである．この検討の前提として，起こそうとする事業が株主，国民，国といった社会から必要とされる事業でなければならないのである．

2.2 公私の利益

事業を継続的に行うためには，私益を得ることが必要である．

渋沢は，事業を経営していくうえでの私益と公益の関係について，「ひとり自己の利益となるばかりでなく，同時に国家社会をも益するような，仕事でなければならぬ」(6)としている．渋沢は公益のみを重視していたわけではなく，私益も公益同様に重視していたのである．また，たとえ少額であっても私益があれば事業を継続することができ，事業の継続が社会全体の公益につながり，社会貢献ができる事業になる．

こうした渋沢の利益に対する考え方は，第一箇条で成立の可否を検討して事業が成立した場合，その事業が私益を生み出すのと同時に，社会全体の利益をも生み出すものでなければならないということである．

公益を無視して私益のみを追求する意思をもった経営者について，渋沢は「虚業家」と呼び，虚業家による事業の経営に対して，「見本と実際の商品の品質を誤魔化すというがごときは，一時人の眼を晦まして暴利を貪ることができても，何時かはそれの発覚する時期が来て，必ず社会から葬られてしまうものである」(7)とし，警告を発している．この警告は，今日でもみられる食品偽装，

産地偽装などの企業不祥事を指している．

渋沢による真の商業とは，「ある事業を行って得た私の利益というものは，すなわち公の利益にもなり，また公に利益になることを行えば，それが一家の私利にもなる」(8)とするものである．これは公益のための事業は，多数社会が富める事業になるものであり，これは企業の社会的な役割，企業の社会貢献の重要性を示唆している．すなわち渋沢の経営思想では，企業は社会のために存在することになる．

この「公私の利益」とは，事業は私益だけでなく公益にも資するような仕事としなければならないという事業経営に対する渋沢の経営思想の根幹をなすものである．こうした公益に資する事業を行うことが，企業がなすべき社会に対する貢献であり，これが企業の社会的な役割ということである．

2.3 時機の適不適

ここでの「時機」とは企業を取り巻く社会経済の状況であり，「適合」とは事業が社会経済の状況に照らして事業を設立することに妥当性があるということである．

渋沢は，日露戦争後の好景気時に多数の企業が設立されたことについて，「さしもに景気づいた経済界も，たちまち沈静に帰するの時代が続いてきたので，かの一時の契機に乗じてやったものは，みな倒れたり，さらでも行き艱みの有様に陥ってしまった」(9)とし，これを事業家にとっての良い教訓としている．すなわち一時の景気に踊らされて事業を企てることは，事業家として避けるべきこととしているのである．

近年の日本経済における好景気をみると，神武景気（1954.12-1957.6），岩戸景気（1958.7-1961-12），オリンピック景気（1962.11-1964.10），いざなみ景気（1965.11-1970.7）などがある．直近では，不動産価格の高騰によるバブル経済とされた時期もあるが，バブル経済が崩壊した後は，「失われた10年」と評される景気低迷期を迎えることになった．

たとえばバブル経済時の銀行は，不動産投資や融資などに力を入れていた．不動産を担保として融資を行っていたが，不動産価格の高騰から多額の融資を行うようになった．しかし，バブル経済崩壊後の不動産価格の下落により，銀行は不動産を担保としていた債権の回収を図ることが困難な状態に陥り，多額の不良債権を抱えることになった．

アイエンガー（社会心理学者，Sheena Iyengar 1969-）は，1997年から2006年のサンフランシスコの住宅価格の急騰と暴落，17世紀オランダのチューリップ狂時代を例にあげ，「木を見て森を見ることができなかった人たち，または住宅を取り巻くバブルを見ることができなかった人たちが注目したトレンドは，結局は持続できなかった．このような近視眼あるいは幻想眼は，非常に好ましくない影響を与えることが多い」(10)としている．この「好ましくない影響」とは，バブル経済崩壊後の不況の時期を意味している．またガルブレイス（経済学者，John Kenneth Galbraith,1908-2006）は，チューリップ狂崩壊後の社会経済の状況について，「チューリップ価格の暴落とそれによる貧困化は，その後のオランダ経済に深刻な影響を与えた」(11)としている．

この「時機の適不適」とは，事業を起こすにあたり，社会経済の状況が好景気であれ，不景気であれ，その状況について将来の展望を熟考して行動を起こすべきであるということである．

2.4 人物の有無

事業経営において，経営者としての適任者がいない場合は，資本や事業計画がどんなに良くても事業として継続することができないが，適任者がいる場合は，倒産寸前であっても事業を再建することができ，継続発展させていくことができる．

このことについて渋沢は，「精巧なる一つの機械があるとしても，機械は自ら動くものではなく，それに人力とか火力とかいう動力を加えなければ，精巧な機械でもなんの役にも立たないのだ．……人材を得ると得ないとは，事業上より見て二重の損益がある」(12)としている．これは経営者を機械の動力にたとえたものである．この動力は「何でもよい」というわけではなく，「無駄なく正確に動かすことができる」という動力が必要なのである．すなわち事業経営において効率的・効果的に成果をあげるためには，個人の強みを生かさなければならないということである．

第三箇条でバブル経済の崩壊後の銀行の不良債権問題に触れたが，この不良債権の処理に関していえば，早い時期に不良債権処理が一段落した銀行もあれば，処理が遅れて長期的に不良債権が残った銀行もある．このような差は，銀行の営業地域の差，経営者のスピード感の差などもあるが，好景気に踊らされて「この景気はいつまで続くのか」ということを考えずに，次々と投資や融資を行っていた場合などは，バブル経済崩壊後に事業規模に対して多くの不良債権を抱えることになったこともその要因の一つである．

この「人物の有無」とは，継続的に事業経営を行うためには，経営者としての適任者が必要であるということになる．この適任者とは，企業要領の第一箇条，第二箇条および第三箇条の条件を満たすことができる経営者である．さらに人材の活用という面からすると，個人の強みを生かすことができる経営者である．すなわち起こそうとする事業が公益を益す事業であり，その事業の成立の可否を検討することができ，時期を見極めることができる経営者が事業経営の適任者とされるのである．

3. 経営者の職責および事業経営の理想

3.1 経営者の職責

渋沢は，「一事業あるいは一会社を経営せんとするには，その当事者たるものは，よろしく立憲国の国務大臣が，国民の輿望を負うて国政に参するほどの覚悟をもって，これに当たらねばならぬ」(13)としている．これは事業の経営者として持たなければならない覚悟は，国政に携わる者と同等であるということを言及している．

国が国民から寄せられる信頼，期待あるいは要求といったものを国政に反映させなければ，国家の繁栄や経済の発展を望むことができないということと同じように，事業経営を行うためには，経営者は株主からの要求を満たさなければ，事業を継続させることはできないのである．これは直接的には株主の期待に応えるということを経営者に求めているのである．

さらに，「会社経営上について一朝株主から不信任を抱かれた場合は，何時でも会社を去らねばならぬ」(14)としている．会社の経営を株主から任された経営者は，忠実に職務を遂行しなければならず，株主の信頼を得ることができない経営者は株主の期待を裏切ることになるため，当然にその職を辞さなければならないとするものである．

渋沢が経営者に求めていることは，現在の法制度をみると，会社法第329条の役員の選任および第330条の委任規定，民法第644条の受任者の善管注意義務に関する規定と同じ内容の見解である．今日の経営者においても渋沢が経営者に求めた心構えが必要とされている．

株主の期待に応える経営が健全な経営であり，事業はこうした経営を通じて

社会の期待に応えることになる．さらに委任規定，善管注意義務を果たすことができずに多数の株主から信頼を得られない経営者の退任は，経営者の当然に果たすべき義務としている．このため株主から事業の経営を委任されている経営者は,「会社の財産は他人の物である」という厳格な公私の区別の意識をもって事業の経営を行わなければならないのである．

こうした渋沢の経営思想を今日の事業経営に照らしてみれば，株主のみならず顧客，従業員といったステークホルダーから発せられる社会からの期待や要求に応えることが経営者としての職責であるということになる．社会からの期待に応える事業経営を行うためには，事業体という組織を体系的にマネジメントする能力が経営者には必要である．

3.2 事業経営の理想

渋沢は数多くの事業経営に関与したが，論語に立脚した事業経営に対する思想は一貫している．

渋沢が理想とした事業経営は，まず国家に必要な事業であること，そして公益となる事業を継続発展させることである．そのためには，事業が継続的に発展しなければならず,「一個人のみ大富豪になっても社会の多数が，ために貧困に陥るような事業であったならば，どんなものであろうか．如何にその人が富を積んでも，その幸福は継続されない」[15]とし，これを自らの事業経営に対する信条としている．渋沢の経営思想では，事業は社会のためになされなければならず，その事業は社会に利益をもたらさなければならないのである．

経営者が公私の区別をつけることができなければ，会社を自己の所有物と混同し，株価の操縦や虚偽報告，詐欺，横領などといった不祥事が発生する．渋沢は，こうした企業における不祥事の発生は「その局に当たる者が，道徳の修養を欠けるよりして起こる弊害で，もしもその重役が正心誠意事業に忠実であるならば，そんな間違いは作りたくとも作れるものでない」[16]とし，経営者に対する道徳の修養を求めている．

江戸中期の天文学者である西川如見 (1648-1724) は，物の良し悪し，多少を正しく評価し,顧客の満足を得て利益をいただくことを真の商いとしている．また高い利益をとらず，国内・海外において物資を流通させることで国家のために事業を行う者が真の商人であり，ごまかしや買占めや独占を行ったりする商人を「天下の毒蛇」と呼び，そんなことをして富を得たとしても，一時的なものに過ぎない[17]，としており，渋沢と同様の見解を示している．

しかし経営者が道徳の修養を行うことのみでは，不祥事を防ぐことはできない．なぜなら事業には多数の従業員が存在し，従業員のすべてが経営者と同様に道徳を修養しているとは限らないからである．そこで組織として必要とされるのは，ビジョンの共有である．経営者と従業員が共通のビジョンをもつことで，経営者が習得した道徳を事業全体として浸透させることができ，これにより不祥事を防ぐことが可能になるのである．

渋沢が理想とする事業経営に必要な要素は，次のようになる．

(1) 株主をはじめとする社会の期待に応えること

(2) 公益となる事業を行うこと

(3) 組織としてビジョンを共有すること

これらの要素を満たすことができたとき，企業は社会の中で組織として存在することができるのであり，継続することが可能となるのである．こうした事業経営を行うためには，経営者は社会からの期待や要求を引き出す能力が必要になり，社会からの期待に応えるための組織を作り上げなければならない．そうすることにより初めて公益となる事業を継続的に行うことが可能になり，事業は継続し発展することができるのである．これは経営者のマネジメント能力にほかならない．

この渋沢の考えによれば，社会は企業に対して公益をもたらすことを期待するのであり，企業は公益をもたらす社会の中の一組織，あるいは一機関として存在することになる．

4. マネジメントと企業要領

4.1 企業と社会

ドラッカーは, 人と社会の関係には「位置づけ」と「役割」が必要であるとし，共通の位置づけと役割をもった個人の組織化された集団が企業であるとしている．ドラッカーは，企業に人間的要素があるとし，人と社会の関係と同じように企業と社会の関係においても，企業にも位置づけと役割があるとしている．企業は，社会の中で自らの事業の位置づけと役割を認識して経営行動に移すことで社会の中に存在することが可能となり，その結果として社会に貢献することができる[18]，ということになる．

企業の社会における位置付けと役割とは「法的に見れば，企業とは国が社会

のために法的な存在と法的な権利を与えた存在である．政治的に見れば，企業とは社会の要求を満たすべき組織の一つである．経済的に見れば，企業とは生産のための諸資源の集合体である．いずれにせよ企業とは，社会のための道具であり，社会のための組織」[19]である．社会の中に存在する企業のと「役割」とは「社会からの要求を満たすこと」であり，企業の「位置づけ」とは「社会の代表的組織」である．すなわち企業は，社会からの要求を満たすことで社会の中に存在することが可能となるのである．

さらに「企業と社会は，企業の経営の健全性について共通の利害を有する．企業の経営の失敗は国民経済を害し，ひいては社会の安定を害する．社会は優れた経営陣だけが実現することができる価格政策，雇用，人事，マネジメントを必要とする」[20]としている．企業の公共性，公益性といった性格から事業の健全な経営を行うことが経営者としての責任であり，社会の代表的組織としての企業の役割である．

渋沢による企業要領からすると，事業経営とは，「道徳を修養した経営者による公益性をもつ事業を行うこと」であるといえる．すなわち道徳を修養した経営者による事業経営は，不祥事を発生させない健全な事業を行うことができるのである．また公私の利益を厳格に区別して道理に適った公益のための事業経営を行うことは，結果として公益を益すことになり，国家だけではなく，多数社会の富につながるのである．

このような渋沢の経営思想においては，自らの「位置づけ」と「役割」を認識して事業を経営することが，社会の中での企業の重要な役割となる．すなわち企業は社会の中での一組織であり，事業活動を通じて社会貢献を行い，富国につながる事業を行うということが企業の役割であるということになる．こうした事業経営を通じて社会貢献を行うことが，渋沢による企業の社会的な「役割」であり，社会における企業の「位置づけ」ということになる．

4.2 顧客の創造と経営者の責任

ドラッカーは，企業の目的について「企業の目的は，それぞれの企業の外にある．企業は社会の機関であり，その目的は社会にある．企業の目的の定義は一つしかない．それは顧客の創造である」[21]と断言している．これは，市場をつくるのは企業であり，企業が何か決めるのは顧客であるということであり，顧客が企業を存続させるということから導かれる．

またドラッカーは，「われわれの事業は何か」という問いを発し，「まさにこの問いに関心をもち，意味のある答えを出し，事業の方向性を定め，目標を設定することこそ，トップマネジメントの責任である」[22]としている．この問いに対する答えは，顧客の関心によるところがあり，「顧客は誰か」について検討しなければならいのである．

利益に関してドラッカーは，「いまや経営管理者は，公的に責任をもつべきこと，自らの行動を倫理的基準に従わせるべきこと，そして，公共の福祉や個人の自由を害する可能性があるときには，自らの私益を権限に制約を加えるべきことを要求されている」[23]としている．

このようなドラッカーの観点からすると，渋沢の「事業の成立」という条件は，起こそうとする事業が何を行うべきかという「事業の方向性」を探ることになる．またこの条件の前提である「継続可能な事業」とするためには，顧客の有無が重要な意味をもつことになり，これは「顧客の創造」ということになるといえる．

渋沢は，企業要領において，株主から事業を委任された経営者が多数の株主から信任されない場合は退任しなければならないとし，事業を委任された経営者として当然に果たすべき責任としているのである．

また渋沢の利益に対する見解は，経営者に公私の利益を混同することがないように道徳の修養を求めるところから発展している．そして渋沢の経営思想では，私益は少なくても公益となる事業を優先して経営を行うことが社会貢献につながることになる．すなわち経営者は，社会貢献できる事業，すなわち公益となる事業を行わなければならないとしている．その結果として，それが国を豊かにすることができるとするのである．

4.3 今日の企業と社会環境

ドラッカーは，「すでに起こってしまい，もはや元に戻ることのない変化，しかも重大な影響力をもつことになる変化でありながら，まだ一般には認識されていない変化を知覚し，かつ分析する」[24]ことを社会生態学者の重要な仕事とした．このすでに起こった未来を確認するという仕事について，ドラッカーは「変化を知る」として，企業家にもすでに起こった未来を確認するという仕事が必要であるとしている．

渋沢は，時期の適不適の検討において，現在の社会情勢，経済情勢を見極め

ることであり，かつ将来の展望を検討して事業経営を行わなければならないとし，事業経営は，その時の経済情勢に流されることがないように，経営者が時機を見極めなければならないとしている．

今日の企業にはコンプライアンスの徹底が強く求められており，法律や社内規程等あらゆるルールを守ることがコンプライアンス経営とされていることがある．しかし法が最低限の道徳であるとすれば，法の遵守は事業経営の必要条件となりうるが，十分条件とはならない[(25)]，のである．事業経営における十分条件とは，社会の中に存在する企業としての役割を果たすことである．

ドラッカーは「マネジメントは，社会の信条と一体性を損なうことのないよう，企業をマネジメントする責任をもつ．これは，行ってはならないことについての責任である」[(26)]としている．また渋沢は「法律にこそ禁ぜられぬけれども，道理上卑しむべきものとがある．それらを混合して，なお公益と私利と同一なものであるというようなことが，あってはならぬ」[(27)]としている．

この両者の見解は，企業が社会の機関である以上，その業務の範疇や法律による規制を超えてはならないということである．その上で，企業は社会からの要求に応えていかなければならないのである．

これは企業が社会の期待に応えること，変化する社会に対応できること，そして事業が社会貢献につながることを意味している．これが企業のコンプライアンス経営における十分条件ということになる．このような必要条件と十分条件を兼ね備えた経営こそが，変化適応という概念をもったコンプライアンス経営[(28)]となるのである．

おわりに

ドラッカーが渋沢とともに称賛した岩崎も「富国」を目指して巨大企業集団を作り上げた．渋沢は「人材」，岩崎は「資本」に重点を置いていた．岩崎が渋沢に手を組むことを提案したが，重点の置き方の違いから，渋沢は岩崎の申し出を断り，両者が手を組むことはなかった．しかしドラッカーは，「経済発展は資本形成と人材開発の二本柱を必要とする．いずれにも集中して力を入れなければならない．つまるところ資金の増殖と人材の増殖が必要とされる」[(29)]とし，両者の思想は間違っていないとしている．

またドラッカーは，渋沢について「経済発展のためには人材の育成とその機会への登用が不可欠である．優れたリーダーとともに，そのリーダーのビジョンを現実のものにすることができるフォロワーが必要である．今日渋沢のような人物は見当たらない」[(30)]としている．しかし，一般的に渋沢は日本の歴史上，あるいは経済史上の表舞台に登場することは決して多いとは言えない．これは「一企業の経営能力という点から見れば，渋沢はかならずしも卓越した経営者ではなかったかもしれないが，『日本の産業』の経営者という面から見ると，これほどに優れた総合的プランナーはなかったし，また実行力をともなったオルガナイザーもいなかった」[(31)]ということも，その一つの要因である．

渋沢は，企業経営における経営者の責任，公私の利益，経営者の時期を見る眼，継続可能な事業とするためのマネジメントを取り入れたのである．さらに事業経営におけるマネジメントの必要性を理解しており，金融業や製造業だけではなく，現在の一橋大学をはじめとする多数の大学・教育機関の設立にも関与し，人材教育にも力を注いでいた．

ドラッカーが称賛する渋沢の経営思想は，今日の企業経営においても十分に通用しうるものである．

【注】

(1) P. F. ドラッカー／上田惇生訳（2007）『断絶の時代』ダイヤモンド社，p.113
(2) P. F. ドラッカー／上田惇生訳（2011）『マネジメント（上）』ダイヤモンド社，p.22
(3) 渋沢栄一（2010）『渋沢百訓　論語・人生・経営』角川ソフィア文庫，pp.140-141
本書は，渋沢栄一著「青淵百話」乾坤からビジネスに関する話題を抽出して再構成されており，ほぼ原文（文語調）どおりである．
(4) 渋沢健（2011）『渋沢栄一　100の訓言』日経ビジネス人文庫，p.203
(5) 前掲（3），p.143
(6) 前掲（3），p.143
(7) 前掲（3），p.144
(8) 前掲（3），p.104
(9) 前掲（3），p.145
(10) シーナ・アイエンガー／櫻井祐子訳（2010）『選択の科学』文藝春秋，pp.156-157
第二次世界大戦後から1997年までの平均住宅価格は11万ドルでほぼ安定していたが，1997年から2006年までのわずか10年間で住宅価格はほぼ2倍の20万ドルに急騰したことについて，この価格急騰のパターンを「にわか景気と不景気のパターン，つまり『バブル』だった．」としている．
(11) ジョン・K・ガルブレイス／鈴木哲太郎訳（2008）『［新版］バブルの物語』ダイヤモンド社，pp.47-65.

(12) 前掲 (3), p.146
(13) 前掲 (3), p.135
(14) 前掲 (3), p.135
(15) 前掲 (3), p.139
(16) 前掲 (3), p.138
(17) 平田雅彦 (2010)『ドラッカーに先駆けた江戸商人の思想』日経BP社, pp.107-108
西川如見は, 儒学とともに中国天文歴学を学んでおり, 天文学者として徳川吉宗により幕府に招かれた人物である.
(18) 伊藤末高 (2011)「コンプライアンス再考」『文明とマネジメント』Vol.5, pp.181-182
(19) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2008)『企業とは何か』ダイヤモンド社, p.196
(20) 前掲 (19), p.198
(21) 前掲 (2), p.73
(22) 前掲 (2), pp.96-97
(23) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2007)『現代の経営 (下)』ダイヤモンド社, p.265
(24) P. F. ドラッカー／上田惇生訳 (2010)『すでに起こった未来』ダイヤモンド社, pp.313-314
本書において, 社会生態学者の重要な仕事は「すでに起こった未来を確認すること」としているが, ドラッカーは『イノベーションと企業家精神』(上田惇生訳 (2010) ダイヤモンド社), 『明日を支配するもの』(上田惇生訳 (2008) ダイヤモンド社) などにおいて, 企業家, 経営者に対し「変化を知る」として, 社会生態学者と同様の仕事を求めている.
(25) 前掲 (18), pp.173-174
(26) 前掲 (23), p.271
(27) 前掲 (3), p.105
(28) 前掲 (18), pp.183-185
(29) 前掲 (1), p.115
(30) 前掲 (1), pp.117-118
(31) 鹿島茂 (2011)『渋沢栄一　I 算盤編』文藝春秋, p.434

[略歴] 1968年大分県生まれ. 長崎大学経済学部経営学科卒業. ㈱香川銀行コンプライアンス統括部勤務を経て, 2010年4月経営統合による持株会社設立に伴い, 持株会社であるトモニホールディングス㈱リスク・コンプライアンス部に勤務. 2010年度ドラッカー学会エッセイコンテスト優秀賞. 保有資格：行政書士, 宅地建物取引主任者, ビジネス実務法務準1級など.

経済社会シミュレーターによる政治経済分野での「知的生産性向上」の可能性——東洋思想からのアプローチ

Increasing Productivity of Knowledge Work in Political and Economic Sphere, Using Economic Social Simulator

山縣俊夫
Toshio Yamagata

Summary

Greed and short-sightedness are bringing us to global scale confusion and disaster. We have to find out new ways for the society of spiritual and material happiness for all people, considering limited environment and natural resources. Through thinking whole social activities on long-term, from many sides, going back fundamental, we can find the solution, assess, agree suitably. But those works are very difficult. We have to get powerful tools and skills to increasing productivity of knowledge work by using economic social simulator. Buddhist philosophy is useful for designing core mechanism of the simulator. For developing and using it efficiently. it is necessary to collaborate with the business, the university, the government and religious leaders all over the world.

はじめに

各人の富の追求が社会全体の幸福につながるとの信念と, 個人の価値観や活動の自由の尊重が, 科学技術とともに社会の発展に大きな貢献をしてきた.

しかし, 今や社会は深刻な危機に直面している. 大規模化した経済活動によって環境破壊, エネルギーや資源の枯渇などの危機に直面している一方で, 常に経済成長を続けなければ, 人々が仕事を得て暮らせない経済の仕組み. さらに, 人口増加, 発展途上国の急速な経済発展, 競争の激化, 貧富の差の拡大などの社会問題の増加, および, 情報通信の急速な発達による, 経済のグローバル化と各国民の意識の変化がある.

富と知識によって大きな力を持つと同時に欲望も増大させた人類は, 巨大化し複雑化した社会を自らの手で適切に制御できなければ, 将来, 利害抗争の激化, 社会機能の麻痺, 自然災害の増加などによって, 社会が大混乱に陥ること

が危惧される．

われわれは，これまで発展を支えてきた価値観や経済制度を一度根底から見直し，より進んだ文明社会を目指して次の三点を理想とする新たな道を探す必要があると考える．

(1) 人類全体の平和と幸福

(2) 物質面および精神面が調和した豊かさ

(3) 地球環境および資源・エネルギーの有限性と調和した持続的な社会

その実現には，多面的，根源的，長期的な視点での対応策の策定が必要になる．政治家をはじめ世界の人々の間で，問題の共有化，相互理解と適切な利害調整，そして政策の合意と実行が求められる．

この活動は途方もない困難を覚悟しなければならない．最初の目標とすべきは，一連の実現活動を円滑に行うために「知的生産性向上」の強力な手段を確保することではなかろうか．

本研究は，コンピューター・シミュレーション技術を利用して，上記の課題解決に役立つ道具を作り，社会の中で適切に活用する方法について，可能性を述べたものである．

なお，本論文の完成直前に，世の中で社会シミュレーターの研究が進んでいて，マルチエージェントモデルと同じ方向の考えであることを知った．(1) (2) (3) (4) 筆者は東洋思想を足がかりに独自に研究を進めてきたので，関係者の方々にご参考になる点があれば幸いである．

Ⅰ 研究の背景

1. 研究の経緯

(1) 第1段階

筆者はかつて重電機製造企業の生産技術者であった．1980年代中ごろに参加した業務改善プロジェクトで「情報化の本質を探究して新しい生産性の概念や原理原則を見つければ，未知の大きな可能性を発見できるのではないか」と予感した．そこで個人的な時間の中で関心の赴くままに探究を続けた．

定年退職後，「知的付加価値」を対象とした新たな可能性の探査と実現方法について，研究論文第1報として纏めた．(5-1)

企業活動では，変化への対応の良否が付加価値を決定する．このための「知的作業」は，頭の中での眼に見えない活動であり，多くの人々が連携し複雑で流動的なため，対象を客観的に分析する従来の科学的なアプローチ方法では限界がある．東洋思想は人間や社会を理解するうえで，良い手掛かりを与えてくれた．「状況と適応および人間の本質的な理解にもとづく能力発揮の仕組み作り」が「知的付加価値の生産性向上」の核心点だと認識した．

(2) 第2段階

さらに，直面する文明の問題に関心が向き，新たな発展の手掛かりは，漢学者安岡正篤氏の言う「東洋的陰原理による主知主義の止揚」(6) と，ドラッカー教授の言う「西洋を基盤とする未来」(7-1) にあると見た．

それは，社会全体の課題だけでなく，企業マネジメントの課題でもあると考えた．そこで，「物質面と精神面の両面の豊かさと人類全体の幸福を目指した，企業組織のマネジメント方法」を探究することにし，研究論文第2報として纏めた．(8-1)

研究にあたっては，生物進化過程における人類の生き残り戦略と，人間の知覚・思考の活動サイクルをもとにして，企業活動の基本的なメカニズムと今後の展望を検討した．同時に，多くの人々の幸福につながる持続可能な経済発展のメカニズムを検討した．

(3) 第3段階

その後，経済問題の本質と解決の困難性に関心が向いた．そして，システムエンジニアの発想から経済政策の検討を行う上でシミュレーターの有用性に気づき，その実現には東洋思想をもとにした第1報・第2報の検討結果が役立つと考え，本研究に着手した．

Ⅱ 研究の目的と予備的検討

2. 問題解決の手掛かり

2.1 人間社会の本質

「生きるために食わねばならない宿命の中で，精神的に生き，仲間と協力して生き，進歩向上を目指して努力し続ける道を，生き残りの戦略に選んだ人類．このときから，人間は広義の経済活動を開始した．」こう考えると，経済活動を大きな視野でとらえることができる．価値観や欲望を含めて，人間の本質をよく理解して取り組む必要があることに気づく．

人間には本質的に平等な面と個性的な面があり，ルールや制度の面で，自他ともに大切する点での平等性，人の欲求・能力・境遇などのばらつきと，それ

を発揮するための自由の尊重も重要である．

2.2 全体的思考による対立的概念の調和

世の中には，自由と規制，個人と社会全体，ものと精神，理想と現実，欲望の拡大と「足るを知る」など，対立的な価値観や概念が多数存在する．それらは，双方に重要な役割がある．人間社会の本質に目を向けつつ，これらを全体的な状況に応じて調和させて適切に機能させる道を探すことが重要と考える．その際に有益なものに東洋の思考の三原則[(9)]，すなわち，多面的・全体的な思考，根源的・本質的な思考，長期的な観点での思考がある．これをさらに広く解釈して思考範囲や評価基準を検討する必要があると考える．

3. 目標社会のビジョンと実現方法

3.1 目標探究の方法

社会を維持するうえで必要な次の事項を社会の基本的枠組みと呼ぶことにする．

(1) 人々が最低限備えるべき価値観と能力
(2) 規則および制度
(3) 経済産業および文化の構造

冒頭で述べた理想の実現には，次の三種類の探究が必要と考える．

(1) 現状の社会の基本的な枠組みでの，将来の動向と問題点の把握
(2) 理想社会のビジョン策定と，目標とする社会の基本的枠組みの探究
(3) 理想実現に至る計画の策定

3.2 理想社会のビジョン

冒頭の理想の実現には，互いに密接な関連を持つ次のビジョンを作成する必要がある．このビジョンは，評価項目であり，制約や願望でもある．

(1) 今後の人口増加，技術の発達，許容される環境への負担，利用可能な資源やエネルギーなどの予測
(2) 各種制約や変動がある中で，人々の生活に必要な物資やサービスが適度に生産され流通し消費される経済産業構造．
(3) 人々の欲求・性質・能力・境遇の多様性を前提にして，人々が，生々溌剌として互いに協力し創意工夫し満足を図ることが円滑に行える社会構造

この策定にあたっては，社会の安定性・持続性，緩やかな発展性，現実性を重視する．

3.3 目標とする社会の基本的枠組み

理想社会のビジョンの実現には，貨幣のあり方，所有権の制限，能力発揮の場，満足感の対象などを含めた多方面の検討を行い，目標とする社会の基本的枠組み（以下，目標枠組みと称する）を策定する必要がある．

3.4 理想実現に至る計画の策定

現実の社会の基本的な枠組みから，どのような政策によって目標枠組みを構築しビジョンを実現するかの探究を行う．急激な変化や見通しの甘い計画は混乱を招く．先行きを見通し，適切な準備期間を確保して計画的に着実な方法で推進する．

3.5 最適な具体的目標の求め方

政治経済の政策は，多くの人々の生活に直接影響し，期待とともに不安も大きい．3.1項で述べた三種類の探究には，実現性，政策の有効性と確実性を高めるため，次の事項の把握が必要になる．

(1) 政策が社会の基本的な枠組みと社会をどのように変えていくか．
(2) 社会の基本的な枠組みによって社会の経済活動が長期的にどのように変化するか．

最適な政策を，実態調査データと理論式から求めたり，実社会の中で実験的に求めることには限界がある．

そこで考えられるのは，実社会での経済活動を適切に模擬可能なコンピュータ・シミュレーションシステム（以下，経済社会シミュレーターと呼ぶ）を作り，それを用いて政策案を一種の仮想社会の中で施行して評価する方法である．すなわち，多様な考え方にもとづく多数の基本的枠組み案を経済社会シミュレーターで施行して，理想社会のビジョンの満足度を評価し，最も優れたものを目標枠組みとする方法である．

4. 研究の目的と基本方針

今回の研究は，次の質問を念頭において，適切な経済社会シミュレーターの全体像を明らかにすることを目的とする．

(1) どのようなものを作ればよいか．
(2) どのように役に立つか．
(3) 実現可能か．

研究の基本方針は，願望の実現を目指す技術者精神にもとづき，自由な発想

と大胆な論法で全体像を探究する.[5-2] 論稿の纏め方は，不完全さや誤りに満ちているとしても，多岐にわたる検討の要点を網羅して，今後の研究の全体枠組みを構築する.

Ⅲ 経済社会シミュレーターへの期待

5. 経済社会シミュレーターの可能性

5.1 仮想社会での実験の特徴

経済社会シミュレーター方式は，信頼性には限界があるが，実社会での実験にはない多くの利点がある.

(1) 社会の物質的構成状況，社会制度，人・もの・お金・情報・時間に関する経済のメカニズムなどを組み込み，設定条件を変えて何回でも試験ができる.

(2) 価値観や行動様式など，人々の心の領域に関する条件設定を自由に変え何回でも試験ができる.

(3) 経過時間は，未来方向へ進めることも，過去に戻ることも，経過速度を速めたり遅くしたり停止させることも自由にできる.

(4) 人々の実際の生活に影響を及ぼさずに実験できるため，実験に対する人々の許可や協力を得る必要もなく，仮想社会の範囲も世界規模まで拡大可能である.

(5) 費用も少なく，結果判明までの時間も少ない.

5.2 東洋の思考の三原則による評価

社会モデルを適切に設定することで，各種政策の効果や問題点を東洋の思考の三原則に則って客観的に評価をすることが可能になる.

(1) 社会全体の複雑な関係性，社会の各種制約を組み込むことで，社会の多面的・全体的な評価が可能になる.

(2) 一人ひとりの心の動きなど社会の変化に関係する根源的・本質的なメカニズムを組み込むことで，ものごとの社会への影響を根源的・本質的なレベルに遡って評価可能になる.

(3) 社会の関係性の中で，因果関係による刻々の変化とその影響を長期的に辿ることによって，長期的な社会動向の予測が可能になる.

5.3 ソフトウエアの柔軟性

ソフトウエアによって必要な機能を容易に組み込める.

(1) さまざまなモデルの構築や改良，模擬結果の表示方法の改善などが容易である.

(2) 特定の現象発生の自動監視，評価のための各種統計をとることができる.

6. 経済社会シミュレーターの実現性

6.1 世の中でのシミュレーターの利用状況

もの作りの分野では，実物の製作・試験に先立ち，コンピュータ内に実物を模擬したモデルを作り，シミュレーターを利用して機器の性能，強度などを評価する方法が広く行われている. 地球規模の社会現象にシミュレーションが初めて用いられたのは，1970年代にローマクラブの依頼で行われた人口，経済成長，環境，資源の関係を模擬したものであろう.[10] しかし，人間の行動を支配している心に深く踏み込んではいない.

6.2 経済社会シミュレーターの実現性

経済活動の全体を模擬するには，無数の人々の置かれた状況，意志，行動，他人との交互作用を，一つ一つ辿って全体の動きを表すことが必要になる.

ここで，筆者は大胆な仮説を立ててみた. すなわち，経済活動は，対象数の多さと，個性，交互の関係性，環境などの差異によって，全体として複雑な様相を示している. 膨大な作業になるが，行政当局や経済産業界が定期的に纏めている調査データを利用すれば，ある時点での状況をある精度で把握可能ではなかろうか. 一方，経済活動の原動力となっている個々の人の心の基本的な反応の仕方は，比較的単純ではなかろうか. 人の心と社会現象との関係は，東洋思想，特に仏教思想の知見が利用できる.

こう考えると，決まった手順の繰り返しを得意とするコンピュータを使用すれば，社会変化の模擬が可能に思われる. 膨大な情報処理量を消化するために高速な処理が求められるが，技術の進歩と社会的な必要性を考えたとき，経済社会シミュレーターの開発と実用化は実現可能と思える.

Ⅳ 経済社会シミュレーターの基本機能と設計方針の検討

7. 経済社会シミュレーターの基本機能

(1) 実社会の経済活動のモデルを構築し，政策および社会の基本的な枠組みの設定を変えることによって，経済活動の状況および社会の基本的な枠組みがどのように変化するかを長期的に模擬し観察可能とする.

(2) 人間の挙動や社会の動向を，要因である各人の心にまで遡って模擬し，心と社会現象との関係の推移を観察可能にする．
(3) 社会の動向を東洋の思考の三原則に則って，時間的にも空間的にも，全体的にも細部をも，表面現象も心や内部変化も，縦横に探査可能とする．
(4) 操作は対話式とし，社会の状況を可視化表示する．特に，価値観の変化など，眼に見えず，個人や社会の内部でゆっくり進行する動きを可視化し，早期発見と経過観察を可能にする．
(5) 地球環境，資源・エネルギーなど各分野の優れたシミュレーターと連動可能にして機能分担する．

8. シミュレーションの基本的な考え方

8.1 社会モデルの基本的な考え方

社会モデルの構築にあたっては，仏教思想の三法印[11-1]すなわち諸行無常（常に変化する世界），諸法無我（複雑な関係性の世界），涅槃寂静（より良く生きようと生々溌剌と活動する世界），および因縁果報の関係性[11-2]などを利用する．

協力しあって生活するための複雑な関係性と変化発生のメカニズムを主要構造とし，その中に，世の中の変化を緩和したり変化に対してよりよく生きようとするメカニズムを組み込むことにする．

心のメカニズムは，個人の価値観・欲望などを基部におき，極力単純で理解しやすいものとする．社会的な各種規則・制度・政策は，メカニズムとして組み込む．

8.2 関係性と状態のモデル化

社会を構成する個人・世帯・企業等は，存在能力パラメター（属性・能力・他との関係等），経済活動状況を表す入力・出力パラメター（物資・サービス・お金・情報等），および活動メカニズム（生活・生産）で表現する．

経済モデルの構築は，個人のモデルを基底にし，次の手順で相互関係の設定，入出力の量的な結合を行い，世界全体のモデルを構築する．

(1) 個人のモデル化
生産・供給と受給・消費など社会的な活動と，変化に対する対応行動とで表現する．
(2) 世帯のモデル化
共同生活の最少単位として，家族関係をもとに個人と世帯を結びつける．

(3) 企業のモデル化
生産・流通の基本単位として，個人・他の企業・地域を結びつける．
(4) 地域の社会・経済・行政のモデル化
社会の基本的最少単位として，個人・世帯・企業・行政を結びつける．最少単位は，市町村とする．
(5) 経済圏・行政圏の拡大
各地域の経済の入出力を結びつけて，県，日本国全体の経済・行政モデルにする．さらに国同士を結びつけて世界の経済モデルを表す．

8.3 関係性と変化のメカニズム

個人・世帯・企業・地域社会は，時々刻々変化する．変化に直面した人々の対応活動によって，当人の定常的な活動が変化し，それが複雑な関係性を通じて社会の中に影響が連鎖的に広がっていくと考える．それは，一定時間ごとに次の手順で活動状態の変化を模擬することによって行う．

(1) 相手先のパラメターおよび自己の存在能力パラメターに変化がなければ自己の各パラメター値は継続し，変化があれば，対応活動のメカニズムを作動させて，関係する自己のパラメターの変更を行う．
(2) このパラメターの変化は経済モデルの複雑な関係性によって個人・世帯・企業・地域・国・世界へ波及する．

8. 4 モデルのデーター構造

経済モデルのデーター構造は多面的・階層的なツリー構造で表す．各側面すなわち個人の価値観，世帯の経済状態，産業の状態，行政の状態などを，各階層すなわち，市町村・県・国・世界などで集計して把握することを可能にする．

9. 個人のメカニズムのモデル化

9.1 個人の変化に対する対応活動

9.1.1 変化に対する基本的なメカニズム

人々が変化に直面したときの対応活動は，「**状況の変化，認識，意図，智慧，行動計画，行動，結果，影響**」のサイクルを構成すると考える．[8-2]

対応活動は，そのときの状況，政治経済制度をはじめ共通・個別の各種制約，各人の心の状態によって変わる．その基本的なメカニズムは各人同一とし，個人差はパラメターで表すものとする．

状況の変化に対する**認識**のメカニズムやサイクル全体は，仏教の因縁の考え

方を使用して次のようにモデル化する．

(1) **状況の変化**は，新しい環境への遭遇でもあり，視覚や聴覚などの感覚を通じて知覚される．通常は意識されていない**欲求・願望**という因（原因）が，**状況の変化**という縁（環境条件）に触発され，**認識**の活動によって具体的な**意図**を意識する．この**意図**が活動サイクルの原動力であり方向付けを行う．

(2) **行動**は，身体活動など物理的な活動だけでなく，言語などのメッセージ伝達，強い決意などの意識も含める．

(3) **行動**の**結果**やその**影響**は，物理的なものだけでなく，意識へも及ぶ．それらはサイクルの先頭に戻って新たな**状況の変化**の一因になり，**結果**に対する満足度評価は**認識**の段階でなされる．

9.1.2 メカニズムとパラメターとの関係

(1) 欲求・願望

各人の**欲求・願望**は，経済的には金銭やものであるが，マズローの欲求五段階説にみられる基本的欲求[12]および希望・楽しみ・満足に何に求めるかの基本的な価値観が根底にある．**欲求・願望**は，種類と強さをもつ多次元ベクトルで表すことにする．

(2) 状況の変化

状況の変化は，自分と関係（取引）している相手側の入力・出力パラメター（場合によっては存在能力パラメターも含む）の変化による外部変化と，自分の存在能力パラメターによる内部変化によって生ずる．

(3) 認識および意図

認識は，直面した**状況の変化**の種類と強さを，**欲求・願望**の種類と強さにもとづいて評価し，満足や苦痛を感じたり，**欲求・願望**の方向への変化または維持を指向する**意図**を意識する能力といえる．**意図**の種類と強さは，置かれた場面・状況・立場，経験と感受性・想像力などによっても変化する．

(4) 智慧および行動計画

智慧は，必要なものの入手可否も含め種々の制約があるなかで，**意図**のよりよい実現方法を検討して**行動計画**を作成する能力である．実行の決心や断念も行う．これには，「基本的な知的作業」[5-3]の能力，知識の量も関わる．

(5) 行動

行動は**行動計画**の実行であり，必要なものの調達，技能，進行管理などの能

力が必要である．**行動**に必要な労力，時間，エネルギー，資材・設備，費用等は，外部調達（入力パラメター）および内部調達（存在能力パラメター）となる．

(6) 結果および影響

結果は**行動**による直接的な目的の達成と考え，入力・出力パラメターによる外部への変化および存在能力パラメターによる内部変化として表す．**影響**は，**結果**により周囲に引き起こされる変化である．

9.2 個人の活動を表す基本的なパラメター

個人は，一人の人間であると同時に，家族・世帯との関係，社会との関係など幾つかの側面を持っている．存在能力パラメターと変化への対応活動も各側面で存在する．変化への対応活動は，変化の種類，関連側面，個人の存在能力パラメターによって限定的，単純化されたものになる．

9.2.1 存在能力パラメター

(1) 個人の側面

1) 生物的な存在……出生年月・性別，年齢・身体状態，最低必要な物資・サービス・廃棄物の量

2) 精神的な存在……価値観・認識力・智慧力・行動力，時間の使い方と関心対象（家事・仕事・学習・娯楽・休息睡眠など）

(2) 家族の側面

家族構成，所属世帯と役割

(3) 社会の側面

居住地域，職業・就職先・収入，保有資産

9.2.2 経済活動状態パラメター（種類・物量・金額・取引先）

(1) 入力……食料・生活物資・エネルギー・サービス等の購入量

(2) 内部での活動……購入・消費，家事労働，生計労働

(3) 出力……労働力・サービスの提供および代金の受領，廃棄物の排出量

9.2.3 状況の変化と対応活動

(1) 人生過程での変化

自分自身（誕生・病気・死など），家族関係（結婚・子の誕生など），社会関係（就業・失業・収入の増減など）など

(2) 認識・智慧・行動

変化に応じて行う．

(3) 結果・影響

本人・世帯・地域経済の各種パラメターへの変化，本人の新たな変化の生起など，多面的でかつ再帰的な影響を及ぼす．

9.3 世帯のモデル化

9.3.1 存在能力パラメター

(1) 世帯員の構成，居住地域，保有資産（住宅・事業資産）

(2) 最低必要な物資・サービス・廃棄物の量，最低必要な収入・支出

9.3.2 経済活動状態パラメター（種類・物量・金額・取引先）

(1) 入力……消費物資・サービス等の購入量および代金の支払い

(2) 内部での活動……世帯員のための購入・消費，生計費用の分担，家事労働・生計労働の分業，

(3) 出力……労働力・サービスの提供量および代金の受領，廃棄物量および料金

の支払い

9.3.3　状況の変化と対応活動

(1) 変化

世帯の誕生消滅，構成員の変化，世帯収入の変化，転居など

(2) 認識・智慧・行動

収入・支出の増減対策，家事役割の変更など

(3) 結果・影響

世帯・家族・地域経済の各種パラメターへの変化

10．経済社会のモデル化

10.1 経済社会モデル化の基本的な考え方

(1) 巨大な相互依存システム とその制御

生活に必要な物資・サービスの生産，流通，販売，廃棄は，多くの業種の企業による巨大な相互依存システムで行われ，最終消費者として各個人や世帯が存在する．

このシステムは，人や環境の関わり，物・エネルギー・お金・情報の流れ，時間の経過が関わっている．これらの関係や流れを制御する仕組みが，価値観，規則や制度であり，経済社会シミュレーターにメカニズムとして組み込む．代表例は次の通りである．

1)お金は，交換手段・価値基準，生産消費の自律分散的制御機能などのほか，動機付け，権限の付与など心理面を含む多様な働きがある．

2)市場は，一定のルールによって売買を成立させるスイッチの役割を果たす．

3)税制は，政治行政・公共事業の費用，所得再配分費用の調達機能である．

4)報道機関によるニュースは影響伝搬の役割を果たす．

(2) 組織活動と対応活動のメカニズム

世の中の活動の多くは，企業をはじめ組織化され，人びとがさまざまな組織に属して活動している．組織による活動でも全体の活動メカニズムは，個人の場合と基本的には同じと考える．

ただし，組織ごとに欲求・願望や認識のしかたが異なる．認識・智慧・行動の活動も，組織・設備・資金を使って計画的かつ大規模に実施される．

10.2 企業のメカニズムのモデル化例（製造業）

10.2.1 企業活動を表すパラメター

(1) 存在能力パラメター

事業所所在地，従業員の人数・構成，事業資本（資本金・土地・建物・設備能力他），効率（生産・経営管理），製品の市場シェアなど

(2) 経済活動状態パラメター（種類・物量・金額・取引先）

1)入力……原材料・資材・エネルギー・サービス・労働力等の入手量と支払い金額など

2)内部での活動……営業，調達，生産，労務，財務，経営管理

3)出力……製品・サービスの納入量と代金受領額，廃棄物の排出量と費用支払額，発注情報など

10.2.2 活動を変化させる動きと対応活動

(1) 変化

需要，原材料，競争，制度，労働力需給，資金などの変化

(2) 認識・智慧・行動

企業の基本的な価値観は，維持発展のために，需要の認識，収益増加と費用削減による利益の確保，社会的な役割・責任を果たすことなどである．このために各種管理活動を行っており，生産量・雇用調整，各種対策等が実施される．活動には一定の順序があり，それに伴って情報，人，もの，金が動き，結果が現れる．

(3) 結果・影響

購入資材，出荷製品，雇用，資本などの各種パラメターが変化．これに連動

して資材購入先・製品販売先・雇用者の生活・地域経済のパラメターも変化.

10.3 地域行政機関のモデル化

地方行政機関の主なパラメターは，存在能力では生活・産業のインフラ整備状態，経済活動状態の入力では税収入，内部活動では基本政策・予算の執行，出力では公共事業・福祉手当支給などであり，これらを通して地域経済の一部を構成している.

10.4 地域経済のモデル化

10.4.1 地域経済活動を表すパラメター

存在能力パラメターには，所在地・地理的状況，人口・世帯数，社会インフラの状態，産業・企業・就労者数・生産物・生産高，公的機関・公的事業などがある. 経済活動状態パラメターには, 各企業・行政・世帯での, 各種の物・サービス・お金の入力・出力・消費がある. それらは，当該地域内活動で完結するものと地域外から入出力されるものとがある.

10.4.2 活動を変化させる動きと対応活動

(1) 変化

産業，雇用の状況（企業進出・撤退，就職・失業他），人口・年齢構成（出生・死亡, 転入出居）, 住民・事業所の所得, 税収入, 社会インフラの整備および生活・産業の基盤，行政サービス

(2) 認識・智慧・行動

産業・雇用の状況，収入，自治体財政および公共事業・サービスの増減

(3) 結果・影響

失業者・就業者の発生，開業者・廃業者の発生. これに連動して，地域の活性化・衰退が発生.

10.5 国の政治経済活動

10.5.1 国の行政活動

立法，基本政策，重点施策，外交など，社会経済全体に影響する活動が含まれる. 経済活動を変化させる動きでは，国内での税収増減，人口・年齢構成・国民所得等の変動，国外での貿易制度変更，為替や商品価格変動などがあり，対応策として各種立法と政策予算措置，通貨政策などを行っている. これらをメカニズムに組み込む.

10.5.2 国全体の経済活動

地域単位の民間企業および公的事業の活動，個人消費は，互いに結合して最終的に国の経済のメカニズムとなる. それらの入力出力は，国内活動で完結するものと国外から入出力されるものとに分けられる. 存在能力パラメターおよび経済活動状態パラメターは，国力および国の経済状態を表す.

経済活動を変化させる働きには，国内に起因する変化と国外に起因する変化とがあり，各企業・地方自治体の対応と，国の対応とがある. その結果は，各企業・自治体の活動，個人生活に影響を与え，相互関係によって時間経過とともに国内外に複雑に影響しあう.

10.6 世界経済および国際政治

各国の経済活動を互いに結合すれば, 最終的に世界経済のメカニズムとなる. 国際的な経済活動を変化させる動きでは，各国の貿易・資本収支，国際援助，国際市場（原油，金融，為替），国際的な制度およびルール作りと運用などがあり，メカニズムに組み込む.

11. 経済社会シミュレーターの全体制御

11.1 全体制御の基本方式

経済活動の模擬は，個人・世帯・企業・行政機関などの個々のモデルを，社会制度・規則・インフラなどのメカニズムモデルを介在させて互いに関連付け，社会全体の活動を纏めることで行う. 時間経過にともない，労働力・物・エネルギー・お金・情報が，個々のモデル間を流量と距離の次元をもつパラメターで伝達される. これらの活動の進行役が全体制御機能であり，最も重要な機能である.

全体制御機能は，一定時間間隔（以下タイムスロットと呼ぶ）で社会全体の活動を模擬して進展させ，その状況の監視を行う. 変化の基準とするタイムスロットは1ケ月を標準と考える.

(1) 模擬の順序と生産消費の関係性

1) 各地域で個人・世帯・企業・行政・地域経済の順に模擬し，区域を順次拡大する.

2) 個人および世帯では日々の生活に必要な消費物資・サービスの確保を優先させる.

3) 企業では産出物等の需要の変化を優先した制御を行ない，個人消費者および最終的な製品購入企業から経済活動状態パラメターの関係付けを開始し，順次上流側へその関係を辿っていく. 広域活動企業，広域行政は，よ

り全体的な状況をみて，経済活動状態パラメターを設定する．

(2) 活動継続および変化への対応

1)自己の存在能力パラメターおよび自分が直接関係する個人あるいは組織の経済活動状態パラメターを前回と比較し，活動の継続あるいは変化への対応を行う．

2)変化があれば，変化を総合的に分析し，おのおのの対応活動メカニズムにしたがって関連する自己のパラメターを変更する．市場メカニズムによる取引先の変更，所属や雇用の関係変更もこの時点で行なう．

11.2 状況変化を監視する仕組み

日常の経済活動や社会生活の維持に，大きな障害を引き起こすものに注意する．各地域社会での雇用状況，生活必需品・サービスについての必要量と生産流通量について監視し，生活必需品の欠乏，貧富の格差，需要供給のアンバランス，意欲の減退・疎外の発生を検出する．

11.3 全体状況の経過を測定・評価する仕組み

(1) 経済的なパラメターから，経済成長，生活安定度，貧富の格差，各種発展，治安・紛争の要因などの各種経済活動評価指標を集計し動向を記録する．

(2) 社会を動かす原動力，すなわち人の能力・価値観，社会インフラなどのパラメターの統計的変化を記録する．

11.4 処理時間短縮と必要模擬精度を確保する工夫

個人単位まで分割して模擬すれば精度は向上するが，処理回数が増加するので結果が出るまでの時間が長くなる．そこで，当面の処理能力，必要模擬精度などによって，地域経済の内部の分割の粗さを適当に変える．タイムスロットも地域や状況による変化の度合いによって，1日あるいは1年など適切なものを選択する．

V 経済社会シミュレーターの開発と運用

12．経済社会シミュレーターの期待と運用

12.1 政治経済分野での研究の発展

科学技術の発展に実験による実証が重要な役割を果たした．政治経済分野の学問では，理論や政策を実社会で実験することが困難である．経済社会シミュレーターにより仮想社会での実験が可能になり，政治経済分野においても，大学の研究者と行政の政策企画者との共同研究が進み大きな発展が期待できる．

12.2 政治経済分野での研究成果の実現

有望な経済政策は，実施の前に十分検討され合意されねばならない．経済社会シミュレーターは，価値観・役割・利害関係などが相違する各国の政治家をはじめ各界の代表者が，国際会議の限られた時間の中で，立場の相互理解，社会全体に対する理解，政策案の策定と評価，利害調整に役立つと期待できる．また，実施協力を求めるために自国民に分かりやすく説明することにも役立つと考える．

12.3 開発と運用の基本原則

世界の英知の結集と合意形成に利用するために，開発と運用に対して，評価基準の統一・信頼・透明性を基本にした，次の基本原則が必要と考える．

(1) 一つのシミュレーターへの機能統合と開発・運用・管理の国際共同化により，模擬結果の権威付けと開発運用の効率化を図る．

(2) 開発過程・管理・利用と模擬結果を公開するとともに，一般人を含め広く意見や政策アイデアを募集し，国際政治および各国政治に反映させる制度を設置する．

13．開発の進め方

13.1 多数の人々の参加と合意によるモデル作成

経済社会シミュレーターの有効性は，組み込むべき人間や社会の挙動を表すモデルの適否で決まる．各分野の代表者で，十分議論し統一したモデルを作成する作業が，このプロジェクトで最も重要であり，互いの価値観や認識を理解する好機である．

モデルは，普遍性のある考え方を基礎にして，メカニズムを構築すべきである．それには，まず東西の思想家哲学者や主要宗教の宗教学者が取り組む必要がある．近年進歩の著しい脳科学や文化人類学の専門家も参加する必要がある．

これらのモデル構築の適切な段階で，政治家，経済学者，企業経営者，金融機関経営者，教育者などが合流し，社会制度のモデル作りを行う．

13.2 システムの構築

纏められたモデルの仕様をもとに，システムエンジニアがシミュレーションシステムを構築しテストする．システムエンジニアの検討過程で仕様の曖昧性や矛盾が発見されるので，モデル検討メンバーと協議して問題を解決する．処

理方法の簡素化と処理時間の短縮は, システムエンジニアの重要な役割である.

13.3 初期状態の経済モデルの組み込み

シミュレーターシステムが構築され, 所定の動作をすることが確認されたら, 運用に備えて現時点での実際の経済モデルを組み込む.

(1) 各地域経済モデルの作成

自治体ごとに住民や事業所に関する台帳, 国勢調査資料などを活用して, 個々の人・世帯のモデルと個々の企業・行政等のモデルなど, 地域固有のメカニズムとパラメターの設定を行う.

(2) 経済区域の国家への拡大

個々の地域経済モデル間の相互関連を設定しながら経済圏・行政圏を順次拡大し, 日本国の経済・行政モデルを構築する. この過程を通じて, 各自治体の首長および政治家の理解が深まり今後の地域発展に役立つ. この作業の実施には, 地域レベルおよび国家レベルでの行政と大学の連携が不可欠であろう.

(3) 世界経済モデルへの統合

各国の経済モデルは当事国が作成し, 国際的な場で各国の相互関連を設定して世界経済モデルを構築する. 詳細なモデルの作成が困難な国に対しては, 当面は, 主要なメカニズムとパラメターの設定だけでも十分と考える. この過程を通じて, 各国経済への理解が深まる.

13.4 対応政策検討の並行推進

対応政策の立案・検討は, 経済社会シミュレーター開発と並行して行う. シミュレーターが完成すれば, それを利用して評価できる. あるいは, シミュレーターでの評価を念頭に検討できる.

14. 経済社会シミュレーターの利用

14.1 経済社会シミュレーターの位置づけと利用法

未来の社会状態を確実に予測することは原理的に不可能であろう. 経済社会シミュレーターは, 将来の社会生活をより良くするために, 現在採るべき適切な政策を見つけ出し人々の合意と協力を得て実施するための手段である. 社会の複雑な動向予測に対する人間の思考能力の限界を拡張し, 信頼できる一定の手順に従って社会の将来動向を模擬し, 問題や機会を先取りし, 対応政策の有効性を評価する道具である. しかし, その結果の認識や評価, 対応方法の策定は, それを使用する人々の価値観, 認識力, 創造力に係る.

(1) パラメターの変化での評価

社会の挙動に関与するパラメターは, 絶対的な尺度での設定は困難で, 現状との相対的比率で表示せざるをえないと思われる. 幾つかの方向性をもたせておき, 各方向の成分を増減することで進むべき方向を変える.

(2) より確かな道を求める

末端条件を変動させたり外乱を与えて繰り返し模擬することにより, 条件変動に強い基本的条件を求める.

(3) 観察の注意点と「危機」への対応

広い視野で全体を多面的に把握し, 必要に応じて詳細に観察する. 極端な欠乏・抑圧などの「危機」を見出すのは人の役割であり, 全体状況を見て適切な対応を考えられるか否かで評価される. 長期的な経過を見て, 関係性からより根源的な原因を追及し, 現実社会で同様な予兆が生じていないか注意を向ける.

(4) 操作の再現性確保

時系列的な操作来歴を記録に残し, 前の模擬過程を再現できるようにする. 問題に遭遇した場合, 原因を分析して政策を修正し, 適当な時点まで戻ってから模擬を再開させる.

14.2 理想的な姿と実現への道の探究

3.1項で述べた三種類の探究作業は, 相互に関連させながら国際的に推進する.

現状の基本的な社会の枠組みを継続したときの将来動向および問題点把握は, 取り組みの重要性と方向を認識するうえで重要である.

理想的目標の探査では, 理想と現実性, 既成概念の徹底的な検証と, 大胆な発想が重要である.

理想実現への道の探査は, まず国際共通の場で実施して国際的な基本制度の策定を行ない, つぎに各国で個別に実施して自国の推進政策の策定を行う.

14.3 具体策への展開

(1) 対応政策および具体策への展開

新設や変更する規則・制度はメカニズムとして組み込む. 価値観はパラメターを変更して行うが, 教育啓蒙活動や制度変更の結果として変化させる. その具体化方法は, 各国が自国に適した方法を採用する.

価値観・習性の変更, あるいは資産・既得権の制約は, 段階的に実施する. 影響を受けやすく次の時代を担う青少年の教育は, 将来のあるべき姿で行う.

(2) 対応政策用資源の確保

新しい対応政策を考え実行するには，必要な人・物・金・時間の確保が不可欠である．限られた資源の中での重点化や効率向上など，それらの余力を生み出す方法や他への影響も経済社会シミュレーターに組み込む．

14.4 政策案の模擬評価と合意

人は自分の考えに固執し他人の考えには批判的な傾向がある．人々の相互理解と合意は，各々が考えた案を徹底的に模擬して結果を確認し合い，そして，互いに不満は残るが，現実的にはこれ以上の良案がないと認め合うことで達成される．

14.5 政策実行過程での評価と修正

経済パラメターは，定期的に最新状態に維持するとともに，政策の実行途中の効果や状態について予測値と実績値との偏差を評価して，必要に応じて政策の修正およびモデルの改良を行う．これにより経済の予測精度は向上し，政策の有効性も向上する．

15. マネジメントの役割

リーダーおよびマネジメントの役割が重要になる．世の中のメカニズムを熟知し，経済社会シミュレーターを利用して，個々の現実的な問題に適切に対応できる人々の育成が重要になろう．自ら機会を発見し，創造性とドラッカーの経営学を活かすことにより，社会に役立つ仕事をなす人々が求められる．「教育ある人間」の像とも重なる．(7-2)

Ⅵ まとめ

16. 経済社会シミュレーターの意義

(1) 平和と繁栄への貢献

平和と繁栄の維持のための統治能力の向上と優れた制度作りに役立ち，次の貢献をすると考える．

自由主義，市場主義，競争の効用と限界を認識して，脱成長経済への道を拓くことへの貢献．先見性，公平性，合理性が高く，国民が理解しやすい民主主義政治の実現に貢献．憎悪の連鎖が続く国際紛争の解決に貢献．人間や社会，文化，各宗教に対する理解を深め，平和の促進と社会の活性化に貢献．

(2) 学問分野への貢献

外面的・客観的・細分化の傾向があり現実主義的な西洋学問と，内面的・主観的，全体的・統一化の傾向があり精神主義的な東洋学問が，それぞれの利点と限界を補完し，理想を現実社会の中で活かす契機になると考える．システムエンジニアがこれらの諸学問の統合と社会の発展に貢献するものと期待できる．

17. 日本の役割

日本には次の歴史的な強味があり，これらを活かして経済社会シミュレーターの原型開発と運用試行を実施すれば，文明の新たな発展に対する国際貢献の機会になる．

(1) 仏教や中国思想が社会に長く定着し，豊富な文献や多数の研究者が存在しているとともに，西洋文明も定着している．

(2) 明治維新と第二次大戦敗戦の大きな文化的社会的な変動を比較的混乱なく乗り越えてきた．

おわりに

経済社会シミュレーターは，漠然とした可能性を求めて続けてきた筆者の「知的生産性探究の旅」で，遥かな地平線に見えてきた明確で魅力的な目標と感じている．それは，人類全体の暮らしに大きな影響を与えるテーマであるが，現段階は，限られた社会科学者，経済学者，コンピューター科学者の研究域内にあるように思える．政治，経済，産業，宗教，教育など多方面の人々の参加と協力による利用方法の検討が，実現への大きな一歩となり，次の段階である設計仕様の決定につながる．それら実現に向けた一連の活動は，われわれの文明のさらなる発展に向けたイノベーションにつながり，その中でリーダーシップとマネジメントが重要な役割を果たすと考える．

【注】

(1) ギルバート, N. 他 (1999)『社会シミュレーションの技法』(井庭崇他訳) 日本評論社 pp. 1-30, pp. 174-215

(2) 三上達也 (2007)「マルチエージェントモデルによる社会シミュレーション」『政策科学』Vol. 14, No. 3, 2007b, 立命館大学政策科学会編

(3)「社会システムのモデリング・シミュレーション技術分野のアカデミック・ロードマップ」

『分野横断型科学技術アカデミック・ロードマップ報告書』(2009) 横断型基幹科学技術研究団体連合編　pp. 85-169
(4) 山影進 (2010)『人工社会構築指南』書籍工房早山
(5) 山縣俊夫 (2009)「企業の組織的活動における『知的付加価値の生産性向上』について」『ドラッカー学会年報』Vol. 3 (5-1)pp. 74-90 (5-2), p. 78,(5-3), p. 82
(6) 安岡正篤 (1995)『人間学講話　人生の大則』プレジデント社, p. 1
(7) ドラッカー, P. F. (1993)『ポスト資本主義社会』(上田惇生他訳) ダイヤモンド社 (7-1)pp. 352-354, (7-2)pp. 347-360
(8) 山縣俊夫 (2010)「物質精神両面の豊かさと人類全体の幸福を目指した『知的付加価値の生産性向上』について」『ドラッカー学会年報』Vol. 4 (8-1), pp. 123-142 (8-2), pp. 131-132
(9) 安岡正篤 (1985)『人間学講話　運命を創る』プレジデント社, pp. 20-21
(10) メドウズ, D. H. 他 (1972)『成長への限界』ダイヤモンド社
(11) 庭野日敬 (1989)『新釈法華三部経』佼成出版社, (11-1) 第10巻pp. 179-189,(11-2), 第2巻pp. 205-222
(12) マズロー, A. H. (1987)『改訂新版　人間性の心理学』(小口忠彦訳) 産能大学出版部, pp. 55-72

【略歴】1948年茨城県生まれ. 茨城大学工学部機械工学科卒 (生産工学専攻). ㈱日立製作所入社, 重電機工場の生産技術部門にて蒸気タービン・水車の羽根曲面数値制御加工用自動プログラミングシステム, コンピューター制御式生産設備システム等の開発に従事, 情報システム部門の技術管理 (設計事務管理, 研究開発管理, 技術教育) 等に従事. 関連会社にて変電システム訓練施設の運営・管理に従事. 2008年, 定年退職.

専制とマネジメント

Tyranny and Management

丸山有彦
Naohiko Maruyama

Summary

At preface of *Management*, Drucker evaluated management as what takes place of tyranny. How does Drucker recognize tyranny, and why management can take place of it? This essay explores the background of this question.

1. はじめに

1973年の『マネジメント』のまえがき副題は「専制に代わるもの」とある. マネジメントが, 専制に代わりうるというのはどういうことなのか. なぜ専制に代わりうるのか, その根拠を, ささやかながら探ってみた.

2. 専制とは

専制とはどういうものであるのか.

ドラッカーは, 1939年出版の『「経済人」の終わり』で, 全体主義は, 経済的要因によらない社会の実現を追及すると書いている. [(1)]

すなわち, 経済目的を「完全雇用」という社会目的の手段にすぎないものとして位置づけている. したがって,「国民所得の増大や経済発展は結果にすぎない」のである. [(2)]

具体的な例として,「すでにソ連は, 自由と平等が存在しない完全否定の社会, 全体主義の社会, 悪しき脱経済社会への道を歩んでいる. ドイツと同じ道である」と書いている. [(3)]

しかし, 全体主義体制下では, 完全雇用を目的としても, 実現する可能性はないだろう.

『断絶の時代』で語るように,「完全雇用を実現できるものは, 動的な不均衡である」.「経済発展は不安定をもたらす. だが真の均衡をもたらすのは, 経済発展のみである」からだ. [(4)]

全体主義下では，あらゆる組織が自らの活動を秘密にする．組織そのものが目的化するのである．そのため経済的には「企業が無駄な手続きのために膨大な費用を負担させられる」．多数の許認可，手続きが必要とされることになる．(5)

こうした分析は，社会そのものの分析，「社会における緊張，圧略，潮流，転換，変動の分析」から得られたものであった．『「経済人」の終わり』でドラッカーが試みたものだった．(6)

こうしたアプローチをとった人として，マックス・ウェーバー，ヴィルフレード・パレート，ジョセフ・シュンペーターの名前を挙げている．(7)

このうちウェーバーは，1917年のロシア革命について，はやくも1918年の講演で「工場・国家行政・軍隊および大学の研究所の内部では，官僚制的に編成された人的機構を介して，この人的機構を統御する者の手中に，経営手段が集中されております」と官僚制の強大化を指摘している．(8)

こうした非効率な経済システムをとりながら，さらに「国民所得の増大や経済発展」を目的としない以上，経済は停滞する．専制をとる限り，経済発展は望めない．完全雇用という目的も達成できないであろう．

3. 経済発展の必要性

「国民所得の増大や経済発展」をしない社会には余裕が生まれない．このことが大きい．

こうした事情は，近代政治思想の原理となったロック（1632 -1704年）と，それに先立つホッブス（1588 -1679年）の立場の対比でも明らかになる．

この点，福田歓一が『近代の政治思想』で解説している．

ホッブズの立場は専制を許容する．

「自律できない人間の間に共存状態をつくりだすには，もちろん他律によるほかないのでありまして，ホッブスはまさにそのために強大な権力を要求する」ことになる．国家権力は刑罰というルールを強制する．「国家権力はいっさい無制約でなくてはならない」のである．(9)

この極端な考えの背景には，ホッブスの富の捉え方があった．すなわち，「ホッブスの場合には，富というものは，はじめからその総量が固定しているのでありますから，人間と人間との間の問題は結局この一定量の財貨の分配の問題として見られている」のであった．そのため，「総額の固定した富の分配を争うこと」という考えにつながった．(10)

一方，ロックはこうは考えなかった．(11)

富というものは，「人間がその労働によって，無限に生み出すことができる」と考えた．人間が自然に働きかける生産労働を通じて，「人間の生存の手段，人間の欲求の対象としての富」が，総量の限界を破って，増やすことができるものになる．

したがって，「ホッブスの場合のように，生存の手段を血まなこになって争うという問題は，解決され」る．

こうした思想の上に，イギリスは，経済学を発展させていく．

しかし，フランス革命の直前の時代，植民地のアメリカを失った頃になると，「イギリスはすでに崩壊同然だった」とドラッカーは言う．「社会そのものが，議会や政府と同じように腐敗しきっていた」．(12)

それにもかかわらず，「ヨーロッパでは，イギリスだけがもちこたえ」たのだった．

産業革命が起こったためだった．1776年にアメリカは独立宣言をしている．そして，1785年には，ワットが蒸気機関のエネルギーをピストン運動から円運動へ転換させることに成功させている．ここから，さまざまな応用が生まれ，経済は発展する．イギリスは持ちこたえられた．

専制は，経済を発展させることを目的にせず，また，経済の発展を実現させることもできない．もし経済を発展させることが可能なら，われわれに専制は不要である．

経済発展の経済学が求められているとドラッカーは言う．

その経済発展の理論に「アプローチした最初の人物」がシュンペーターだった．「経済発展の要因としてイノベーションを上げ，その担い手として起業家をあげた」．(13)

つまり「最適配分や均衡よりも，企業家によるイノベーションがもたらす動

的な不均衡こそ，経済の健全さの規範であり，経済理論と経済活動の中心に位置づけられるべき経済的現実であるとした」.[(14)]

イノベーションを取り込んだ,経済学が必要なのである．しかし,ドラッカーは経済学に悲観的にならざるをえなかった．ケインズ経済学が全盛となり，その経済学はイノベーションを取り込んでいないためである.

一方，マネジメントは大きく発展した.「中でも特に重要なことは，マネジメントが企業家精神とイノベーションの領域をも包含するようになったことである」.[(15)]

4. イノベーションとマネジメント

イギリスを救ったのは，蒸気機関から始まる産業革命であった.

これは，ある種の偶然の産物だった．ドラッカーも「世界の動きそのものを変える予測不能なイノベーションがある」ことを認めており，それが「『桁外れに重要』であることも認めている.」[(16)]

しかし,「この種のイノベーションは，体系的かつ意図的な活動として組織することは不可能である.この種のイノベーションは管理できない」.したがって，例外扱いになる.[(17)]

イノベーションと企業家精神をマネジメントの領域に取り込む必要がある．そのためには，イノベーションが，体系的かつ意図的な活動として組織することが可能なものになっていなくてはならない.

つまりこういうことだ，とドラッカーが語っている.[(18)]

「それらのことは天才だけができことであって，真似できないことと考えていた．しかし，理解できないために真似ができないというのでは，考え出されたものとは言えない」.

一つの体系にまとめて，真似ができるようにしたのがドラッカーだった.

マネジメントができるためには条件が必要だった．マネジメントが発見されたのは,第二次大戦後だったとドラッカーは言っている．その上,1954年の『現代の経営』でも，考察の対象が企業のマネジメントであったことをあえて指摘している.

こうした「マネジメント革命の根底にあったものが，知識の意味の変化だった」と指摘している.[(19)]

西洋の知識には「エピステメー」と「テクネ」の二つがあった.[(20)]

エピステメーとは，少数の疑いようのない公理から導き出される厳密な知識の体系であり，これが上位の知識であった．デカルトのモダンな方法は，こちらに属するものである.

一方，テクネは，伝統から導かれ，近似的に処理されうる実際的な知識の体系で，より卑しいものとされた.

しかし，ドラッカーは「いまや知識とされるものは，それが知識であることを行為によって証明されなければならない」としている.[(21)]

「テクネであったために，それらの技能は教えることができなかった」けれども，もはや，われわれの持つ知識は，かつての技能ではなく,「体系化された専門知識」となった.「体系が技能を方法論に変えた」のである.

エンジニアリングや定量的手法など多くが方法論となり,「方法論は，個別の経験を普遍的な体系に変えた」．それによって，事例を学ぶことができるようになったのである.[(22)]

ドラッカーはイノベーションを体系化した.『イノベーションと企業家精神』のかなりの部分を自分が考えたと言うのは，こうしたテクネにあたる知識をも体系化した自負がためであろう.

5. 専制とマネジメント

ドラッカーは，専制に代わりうるものとしてマネジメントを位置づけた.

ここでいうマネジメントには，イノベーションと企業家精神を含んでいる．経済を拡大発展させるためには，イノベーションを体系化し，マネジメントの一環としなくてはならない．それができないなら偶然に頼るしかなくなる．偶然に頼るようでは，専制には代わりうる存在とはなりえない.

ドラッカーのマネジメントの集大成として書かれた『マネジメント』は，1973年の著作であった．この頃までに，ドラッカーは，経済を発展させるためのマネジメントの体系を作り上げたのだった.

まえがきの副題に「専制に代わるもの」とつけたのは，自分のマネジメント

が，ようやく完成して，マネジメントの本来の機能を発揮できるとの宣言だったのではないかと思われる.

【注】

(1) P. F. ドラッカー『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社・1997年・p.136
(2) 同上p.156
(3) 同上p.242
(4) P. F. ドラッカー『断絶の時代』ダイヤモンド社・1999年・p.145
(5) P. F. ドラッカー『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社・1997年・p.218
(6) 同上「新版への序文」p.iii.
(7) ウェーバーとシュンペーターは，1918年，ロシア革命をめぐって，カフェで議論したと伝えられる（『ゾマリーの回想録』坪井賢一訳・2009年. 原題は *The Raven of Zurich, The Memoirs of Felix Somary* ドイツ語初版1960年）

「シュンペーターの冒険」35回　ダイヤモンド online，〈シュンペーターはロシア革命（1917）について満足の意を表明した. 社会主義はもはや抽象的な情熱ではなく，現実世界で検証中だという. ウェーバーは興奮して，ロシアのような発展段階の共産主義は犯罪だ. 前代未聞の悲惨さを導き，恐るべき破局に終わるだろうという.〉　ドラッカーは，この件では，ウェーバーの考えを支持したろう.

後に（1938年），シュンペーターは，都留重人に語ったという.〈私はいままでいくつも誤った認識をした. 人間であるかぎり，これは避けられない. が，ただ一つ私が私に許すことの出来ない誤信がある. 私はかつて，社会主義者は政治家としても他の政治家とは異なり，一段高い人格と教養を備え，その政治にも文化人の政治として，恥ずかしくない洗練さがありうると思っていた. ところが現実の体験は，私のこの期待を裏切り，私の誤信を許すべからざるものにしてしまった.〉　都留重人『近代経済学の群像』p.204　現代教養文庫・1993年

(8) マックス・ウェーバー『社会主義』講談社学術文庫・1980年・p.40
(9) 福田歓一『近代の政治思想』岩波新書・p.125
(10) 同上p.126, p.129
(11) 同上p.129
(12) P. F. ドラッカー『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社・1997年・p.258
(13) P. F. ドラッカー『断絶の時代』ダイヤモンド社・1999年・p.148
(14) P. F. ドラッカー『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社・1985年・p.42
(15) P. F. ドラッカー『新しい現実』ダイヤモンド社・1989年・p.327
(16) P. F. ドラッカー・上田惇生編訳『エッセンシャル版 マネジメント』ダイヤモンド社・2001年・p.268
(17) 同上p.268
(18) P. F. ドラッカー『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社・1986年・p.13
(19) P. F. ドラッカー『ポスト資本主義社会』（エターナル版）ダイヤモンド社・2007年・p.60
(20) 青木昌彦『移り行くこの十年動かぬ視点』日経ビジネス人文庫・2002年

(21) P. F. ドラッカー『ポスト資本主義社会』（エターナル版）ダイヤモンド社・2007年・p.62
(22) 同上p.62

【略歴】渋谷油絵教室代表. 文書コンサルタント. セミナー講師. 早稲田大学中退後，専門学校講師を経て，現在，企業の業務マニュアル・取扱説明書等，文書作成を指導. 関心領域はドラッカーの思考法.

[書評]

『経験からの学習 ——プロフェッショナルへの成長プロセス』

（松尾睦著，同文館出版，2006年）

中野羊彦
Yoshihiko Nakano
（日立総合経営研修所）

1. 問題意識

ドラッカーは，企業の第一の目的は，顧客の創造であり，そのためにはマーケティングとイノベーションが重要だと言っている．社会の動向や顧客の潜在ニーズに合わせて，顧客に新しい価値を提供し続けていく，このためには，さまざまな知識を活用し創造していく「知識労働者」が不可欠である．

私は企業の教育部門で，社員の教育施策や研修の開発・運用を担当している．そして，「知識労働者」の育成をどのようにしていくかに関心を持っている．今回，紹介する本『経験からの学習——プロフェッショナルへの成長プロセス』は，そのためのヒントを提供してくれる本である．また，その考え方は，ドラッカーの考えと共通する点が多く，この意味でも，参考になる点が多い．

2. 紹介する本の概要

2.1 本の問題意識

この本は，「経験学習」を専門にしている松尾睦氏によって，次のような問題意識で書かれた本である．「企業における熟達者は，いかに経験から学んでいるか.」

そして，これを検討する上で，次の3点から分析を進めている．

①経験そのものの特性　②学習する個人の特性　③学習を促進する組織特性

ドラッカーは「知識労働者は，単なる学校の知識だけではなく，仕事（経験）そのものから継続的に学んでいく必要がある」と言っているが，この本は，これを具体的にどのようにするかを検討した本であると言える．

2.2 本の構成と紹介したい項目

この本の構成は，三部に分かれている．まず，第一部で，経験学習論の先行している研究の整理をし，第二部で実際の経験学習プロセスについて実証研究をしている．最後に，第三部で結論として理論的・実践的な示唆を提言している．

このうち，中心になるのが第二部である．第二部では，営業職，ITコンサルタント，ITプロジェクトマネージャーなどの，企業内部と外部との接点となる人たち（境界連結者）を選び，アンケートやインタビューを実施した．そして，これらの分野での熟達者が，いかに経験から学んでいるかを分析した．

このような「境界連結者」は，ドラッカーの「知識労働者」そのものではないが，彼らは，企業内部と顧客の間を媒介し，企業内部の知識をもとに，知的付加価値を顧客に提供していくと言う点で，「知識労働者」の一部だと言えるだろう．

この実証研究の結果は，個々の過程で示唆になる点も多く，是非全部読んでほしいが，ここでは，その中で，先ほど説明したドラッカーの「知識労働者」の育成に関連し，次の3点について，この本の中身を紹介する．

(1) 経験からの学習を促進する「仕事の信念」の役割
(2) 経験学習と「目標達成志向」「顧客志向」との関係
(3)「組織による学習」と「イノベーション」を促進する組織風土

3. 本の内容の紹介

3.1 経験からの学習を促進する「仕事の信念」の役割

著者は，経験から学習する能力を高めるものとして，「仕事の信念」に注目している．仕事の信念こそ，個人の行動・判断・評価を方向づけたり，新しい経験の解釈を導く「トップダウン」的な働きをするからである．これは，言わば「仕事観」とか「仕事に関する考え方」とも言い換えることもできるだろう．

この考えに基づき，著者は，上記で紹介した「境界連結者」の経験学習に及ぼす信念がどのようなものであるかを，営業担当者やITコーディネータに，アンケートやインタビューを実施して集計した．そして，その中から「目標達成志向」と「顧客志向」の二つの因子を抽出した．「目標達成志向」とは，「目標を設定し目標を達成するように努力することが重要である」と言う信念であり，「顧客志向」とは，「顧客と信頼関係を作り顧客のニーズ応えることが重要である」との信念である．著者は，この二つの信念こそ「経験学

習」を促進することを，実証面から捉えた．

これは，ドラッカーの「知識労働者の働き方」の考えと極めて近い．ドラッカーも「目標管理志向」や「顧客志向」を重要視している．ドラッカーは，知識労働者の働き方として「目標設定による自己管理」を基本にした．他人からコントロールされるのではなく，自分で目標を設定し自らの責任で目標を達成すべく行動をする．まさに「目標管理志向」である．さらに，ドラッカーは「成果に焦点をあてろ」と言っている．成果とは，自分の属している組織全体に対する貢献であるが,企業の場合の第一の目的は「顧客の創造」である．したがって,「知識労働者」は,「目標達成志向」であるとともに「顧客志向」になる必要がある．

著者は，経験学習を促進する信念として，この二つの因子が抽出できた理由は，企業と顧客とをつなぐ「境界連結者」を対象にしているからだとしている．しかし私自身は,「顧客」を「自分が貢献する対象者」と言いかえれば，これは,企業内部の人間にも当てはまると思う．

3.2 経験学習と「目標達成志向」「顧客志向」との関係

著者は，調査結果を分析する中で，経験から学習する能力を高める信念として，第一には「顧客志向」を挙げている．「顧客志向」こそ,「顧客の課題を解決するために考える」ことを促進するからであろう．さらに，同じ「顧客志向」と言っても，顧客の顕在ニーズに対応するよりも潜在ニーズに対応する方が,学習する能力が高まるという．顧客から言われたことをやるよりも，顧客が気が付いてないニーズを発掘し提案する考え方が，学習する行動を促進する．また,「目標管理志向」の中では，単に業績だけの目標ではなく，学習目標を持つことが，経験から学習する上で重要であると言う．

このような考え方も，ドラッカーの考え方に近いものがある．ドラッカーはイノベーションを，変化を機会として活かす活動と見て，この重要性を強調した．また，現在いる顧客だけではなく，まだ顧客になっていない人のニーズも考えよと言った．これらは，まさに「顧客の潜在ニーズを考えて行動せよ」と言うのに等しい．

また，ドラッカーは,「知識労働者」に対して，学習する目標を持つ必要性も訴えた．顧客の潜在ニーズに対応しイノベーションを行うためには,「学習目標」を持ち，学び続けることが重要だと説いていた．

今回の「経験学習」の実証研究の本を読む時，このようなドラッカーの考え方が，実際に経験から学習する能力を高めることが分かる．

著者は，このような活動を実践している例としてITコーディネータを挙げている．ITコーディネータは「経営者の立場に立って経営とITを橋渡しし，新に経営に役立つIT投資を推進・支援するプロフェッショナル」と定義されている職種である．この職種の人たちは,「顧客の問題を解決するために「目標達成志向」と「顧客志向」が結びついている．更に,「どうやって解決するかを真剣に考え学習する」という意味で「学習目標」や「真摯さ」と結びついている．ドラッカーもコンサルタントであったが，このような考えがあったに違いない．

3.3「組織による学習」と「イノベーション」を促進する組織風土

著者は,「どのような組織が経験からの学習を促進するか」についても，営業部門を中心に調査・研究した．そして「顧客主導のプロセス型内部競争」の風土を持った組織が,「組織による学習」と「イノベーション」を促進すると結論付けた．

これは，次のような特徴を持った組織である．

a. 顧客志向が強い．「顧客の視点から考える」という共通の判断基準を持っている．

b. メンバーは，それぞれ目標を持ち，目標を達成すべく競争をしている．但し，その評価が，売上げや利益のような財務業績だけではなく，担当者のアイディア，提案内容，活動プロセスといった知識や行動（プロセス）が評価の対象になっている．財務業績ベースの評価を強調し過ぎない．

このa.b.の特徴は,個人の経験学習を促進する「目標達成志向」と「顧客志向」の考え方とも整合が取れている．著者は，このような組織は，次のような特徴を持つという．①メンバーを内発的に動機付ける．②プロセス型評価により,互恵的なコミュニティを作る．③顧客の潜在ニーズに満たすということが共通の判断基準になる．④それに沿ってメンバーが学習目標を持って互いに切磋琢磨する．このようにして，メンバーの経験からの学習を促進し，革新性と協調性を持った組織になると言っている．

このような考え方も，ドラッカーの考え方に近いと言える．ドラッカーは,企業の第一義的な役割として,「顧客の創造」を上げている．そして，それを

実現する手段としてマーケティングとイノベーションを挙げている．それを共通の判断基準として，事業を定義し，企業目標を立てることを求めている．つまり，著者の言う，経験学習を促進する組織のa.の特徴（「顧客の視点から考える」という共通の判断基準）を持っているのである．

ドラッカーの「知識労働者」に関して言えば，それぞれのメンバーが企業の目標達成に貢献するために，各人が目標を設定し目標による自己管理することを求めている．また，目標を達成するにあたっては，変化に対応するために継続的に学習することを求めている．また，自分の成果をあげるためにも，互いに連携する他人の成果を考え，それ資するための情報の提供や支援することを求めている．これらの考え方も，著者の言うb.の組織の考え方に近い．

つまり，ドラッカーのこのような考え方は，著者の言う「顧客主導のプロセス型内部競争」に極めて近いのではないだろうか．今回紹介する本は，この考え方を先験的に主張するのではなく，実際に調査し，調査結果から「経験学習を促進する組織」として結論付けている所に価値がある．

4. まとめ

以上，紹介してきた．この本は，調査対象として「知識労働者」の一部（境界連結者）しか扱っていないなど一定の限界があるが，それでも「知識労働者」全般の育成を考える上でも参考になる．

また，私は，この本について，ドラッカーに関係したところの3点しか紹介していないが，それ以外にも，仕事の経験特性や必要な仕事の経験年数なども考察している．これらも参考になる．

最後に，この本は，ドラッカーの考え方と共通点が多く，ドラッカーの考え方の認識を深めるためにも役に立つと思う．今まで，ドラッカーと言えば，マネジメント中心であり，「人材育成の分野」からの考察は少ないと思っていたが，この本を通じて，ドラッカーの考え方が「人材育成の分野」からも検討の対象になることが分かった．ドラッカーの考え方に対する認識を深める意味でも，この本の読書をお勧めしたい．

【略歴】一橋大学社会学部卒業後，1978年日立製作所入社．現在日立総合研修所研修主幹．関心領域は人的資源管理，組織論等．

講演録

Lecture Notes

［講演］

われわれがドラッカーに学んだもの*

What We Learned from Drucker

小林陽太郎
Yotaro Kobayashi
（富士ゼロックス㈱元取締役会長）

時流に乗らない知的姿勢

小林でございます．お招き下さり，ありがとうございました．

はじめに結論めいた話になります．私は，ピーター・ドラッカーを経営学者とはとらえていません．彼は自らも言うように「社会生態学者」であり，特に社会と企業の関係の中で，変化の兆しを知らせ，それがなぜ起こっているのか，どういう方向に向かっているのかを指し示してきました．私は彼から，社会との関係におけるビジネスのリーダーシップについて，ビジネス・ステーツマンとしての考え方や社会との向き合い方について，多くの示唆を得ました．ハウツーではなく，もっと大きなものを体現し，発信してきたと思います．

私はあるときから経営の中枢に関わるようになり，それを通じて内外の経営者と交流するようになりました．企業や経営を超えて，政治・行政・教育の方々とも広く付き合ってきました．私自身の関心は企業と社会の関係にありました．企業とはいったい何なのか．何のために存在するのか．特に経営の一翼を担うようになってから，そのような変わらぬ関心がありました．そのようななかで，ドラッカーの書いたものや他の書物も含め深く学ばせていただいてきたものです．

実際にご本人とも数度お目にかかり，富士ゼロックスのお客様とのふれあいの場をつくらせていただいたことがあります．特にこのような時代だからこそ彼の発言は今なお肝銘すべきものがあります．私が考えるに，彼は二つのことについて疑念を持ち続けたと思います．

一つは時流，言い換えれば通俗的に形成される政治的公正（ポリティカル・コレクトネス）について疑念を持ち続けました．一見もっともらしいものに対して常に懐疑の目を向け続けてきたと思います．自らの地位を築いて以降，彼は世の定見や既存の政治的公正を唯々諾々と受け入れることをしなかった．そのような姿勢が，ひとかけらの良心，良識を持つ人から一貫して受け入れられた理由だと思います．

＊本講演は第6回総会・講演会（2011年5月14日．於・早稲田大学小野梓記念講堂）の抄録である．

もう一つ，社会通念としての常識にも疑問の目を持ち続けました．世界には古今東西で通用するコモンセンスがある．そのような大きな叡智の集積とは別に，局部的で散発的にしか通用しない通念というものもあります．それらにも直接間接に疑義を呈したと思います. 今なお著作に触れる特に若い人たちには，そのようなありものの「常識」への健全な疑義を忘れるなとするのが変わらぬメッセージだと思います. 一見わかりやすいものほど慎重でなければならない．ともにこれからも私が生きていくうえで，心にとめたい知的な姿勢であったと思います．

多元的な世界の観察者

近年富士ゼロックスのなかにも，ドラッカーの勉強会があると偶然知り，嬉しく思っています．私も一人のファンとして彼から多くを学んできました．さまざまな形で実際の経営のなかにも生かしたつもりです．

冒頭にも申し上げましたように，彼がいわゆる通り一遍の経営学者でないのは明らかです．そのような既成の範疇には収まらない稀有な思想家であったと思います．ご自身も社会生態学者と自ら規定しておりました．彼にとっての社会生態学とは何か．人，組織，そしてそれらの関係をありのままに考察対象とすることです．特に彼は組織の存在に深い洞察を示しています．人が生きるうえでは，さまざまな組織との関わりを持ちます．企業ばかりではない．政府，教育，非営利組織もある．対象は多様である．まさに社会生態といいうる多元的な世界です．そのような多元的な世界の成り立ちは安易でちっぽけな通念や価値観に縛られた人では見えない．そのなかに，「断絶」や「新しい現実」の所在を見出し，その都度提示してきました．私自身も，そのような社会生態的な側面で，彼の言ったことに鮮烈な印象を受けてきました．

一つ記憶に残っていることがあります．約四半世紀ほど前になりますが，日米財界人会議のなかで，日本市場が閉鎖的であると批判を受けた時期がありま

した．そのなかでホットな話題になったのは為替レートの問題です．その為替に関して，ドラッカーは1986年に「変貌した世界経済」で三つのアンカップリングという指摘をされていました．

一つは，一次産品経済と工業経済が分離（アンカップル）したということです．第二に，工業経済にあっては生産と雇用という経済の根本問題が変化したということです．雇用を増やすためには生産を増やせばよかったが，今やそうならなくなったということです．第三が実物経済とシンボル経済の分離です．これはまさに為替の問題で，為替レートは本来実物経済の比較競争力の結果として決まると言われていたが，実際には為替レートがそれまでと異なる要因で決まり，その為替相場が国家の競争力を決めるようになったというのです．後二者は今なお進行中です．生産量が増えない中でどうやって雇用を確保するかは，今なお大きな問題です．いずれも即座に解決できるものではありません．そういうものが新しい世界の現実であるからそれを頭に入れて経営をすべきだ，という重要なメッセージを残したと思います．

近年中国やインドなどが巨大な力を持つにいたっています．それらについても彼は早い時期に考察しています．巨大な人口を背景に量的な意味でそれらの国々がどのようなプレーヤーとなっていくのか，そこでは経済的な要因以外に，社会や政治が大きなものとなる．彼の視座は常に多相的でした．

社会の側からとらえる

企業は誰のものかという議論が数年前まで盛んでした．そこは一義的に株主のものかといったもう一つの問いが伏在していたように思います．

実際に株主が厚く報いられればよしとする議論が日本でも通用していた時代です．企業は何のために存在するのかという問いもあります．今なお利益の最大化が目的であってそれ以上でもそれ以下でもないという人がいます．しかし企業が何のために存在するのかへの回答にはさまざまなものがあります．ここでも答えを専一的に決定することはできません．多元的なのです．

大学を卒業してから私はアメリカ留学でMBAを取得しました．現地で多くの書物を読んだのですが，印象的だったものの一つに，レヴィットによるマーケティングの書物がありました．当時レヴィット教授はハーバードで教えていたと思います．そのなかで，「企業の最終目標は利潤そのものではない」「利潤は手段として重要だがそれは目的ではなく，企業はそれぞれ果たすべき固有の目的がある」とありました．当時にしてこれだと思わず膝を叩きました．帰国後会社に入り，経営に携わるようになってからもその考えを通そうとしてきました．

ドラッカーの発言も本質は同じです．『現代の経営』では，「利益が重要でないということではない．利益は企業や事業の目的ではなく，条件である．利益は，事業における行為や意思決定の理由，原因，根拠ではなく，妥当性の尺度である．」と書いています．私なりに大雑把な解釈すれば，企業と利益の関係は，人間と健康の関係に似ていると思います．「人は何のために生きるか」と「企業が何のために存続するか」は本質的に同じ問いです．充実した人生を送りたい．さまざまなことをやってみたい．そのためには健康が不可欠である．だが，健康は人生の目的か．充実した人生のために健康がなければならないということと，健康を人生の目的とするのは違うのではないか．

もちろん利益が重要でないとはいいません．しかし，重要であるということと目的であるとは似て非なるものです．利益が重要なのはそれが事業の妥当性の尺度であるためです．実際に経営の中心になってからも，利益とは本来の目的を達成するための手段なのだとことあるたびに言ってきました．そのたびにレヴィットやドラッカーの発言として引用させていただきました．

その後経営の現場や日米財界人会議などで気づいたことがあります．アメリカ人の幹部によるドラッカーの著作への姿勢が日本人幹部のそれと異なるところです．恐らく日本のほうが彼の発言への感度が高い．日本ではドラッカーの発言は，中間管理職にいたるまで，浸透しているということは言えると思います．実際に私が『現代の経営』を手にしたのは，管理職になるだいぶ前のことでした．欧米では必ずしもそうではないように見受けられます．

生きる目的というのは，企業にとってはまさにミッションです．そのミッションについてもドラッカーはこう書いています．「組織はすべて，人と社会をより良いものにするために存在する．すなわち，組織にはミッションがある．目的があり，存在理由がある．」あえてそこまで言い切るのがドラッカーのすばらしいところです．企業を社会の一員として受け入れるならば，まず社会人がそのような観念をベースとして持たなければならないと思います．むろん社会は企業のみで成立するものではない．他の組織に関わる方々も同様のミッション感覚を持つべきです．そのように共有するミッションの存在が実際に人と社

会をよいものとしていきます．そのミッションの共有感覚がシヴィル（市民意識）の観念を根づかせていくのです．それがドラッカーの視座から湧出する企業と社会に関する基底的観念と思います．

ドラッカーは『現代の経営』でこういう指摘もしています．「企業とは何かを理解するには，企業の目的から考えなければならない．企業の目的は，それぞれの企業の外にある．企業は社会の機関であり，目的は社会にある．したがって，企業の目的として有効な定義は一つしかない．顧客の創造である．」彼は企業と社会の関係について表現を変えて何度も繰り返し述べました．そこに大きなメッセージがあります．これも本質は社会の側から見よとの彼のメッセージなのだと思います．顧客については別の箇所で，「顧客という言葉の定義は厳格でなくてよい．顧客とは満足させるべき相手である．」そのような考えをとるならば，会社が株主のために一義的にあるとし，そのために株主利益を最大化するとするものは狭隘なものとして退けられます．株主を含む全ステークホルダーズを視野に入れなければならないものとします．ステークホルダーズとは広くは社会そのものだからです．

最後に――リベラル・アーツの復権

企業と社会の関係を深く考えたのは，ドラッカーだけではありません．アメリカ社会そのものは多元的な社会であって，一見すると株主一辺倒な部分が印象的ですが，それがすべてかというとそうではありません．例えば，1950年に設立されたアスペン研究所では，社会が偏った専門家によって「瑣末化」することのないように，古典に戻って現代の問題を考えようというセミナーが行われています．この研究所を物心両面からサポートしてきたのはシカゴを中心とする経済界で，今なお隆々と存在し続けています．私自身もこの研究所で行われていたアメリカの経営者たちの議論を実際に見て，アメリカが短期志向で日本が長期志向というのを見当外れだと実感した記憶があります．特にリベラル・アーツの涵養について言えば日本こそそのような人間全般に関わる教育をなおざりにしてきた感があります．実際に戦後の日本の教育ではリベラル・アーツが欠落していると思います．むしろアメリカでは専門のカレッジなどではリベラル・アーツ教育が重んじられ，すぐれたリーダーを輩出しています．日本では教養科目が空洞化しているのに，専門職大学院が乱立するといういびつな状況になっています．これまでも教養教育の復権とともに，大学教育を根本的に変える必要性が叫ばれてきました．現に多くの人はその必要性を認めてきました．それに対して「ノー」と言い続けたのが経済界だったのには，私としても忸怩たるものがあります．

現在日本のリーダーは戦後教育の産物です．人間教育を受けていません．経済界も政治家も小粒になっているとする指摘は，必ずしも的はずれではないと思います．それを放置していてはいけない．正規教育の中でリベラル・アーツをもとにした立て直しを時間をかけて行う必要があります．そのような意味で，どんな人を創るのか．いかなるリーダーが必要か．そのことを考えるべきときにきています．

最後になりますが，私も『もしドラ』を読みました．私も野球が好きなもので，興味深く読みました．同書でもリーダーに何が必要なのかが問われているのが印象的でした．特に必要なものはドラッカーの言う「真摯さ」であると思いをいたしました．スキルやハウツーで補うことのできない根本的資質が「真摯さ」であるとドラッカーは言います．私はこれに「謙虚さ」を加えたいと思います．

彼は安易な社会的通念になびくな，流されるなとのメッセージを送り続けました．私が彼から学んだ最大のものは彼の姿勢にありました．そのような時代観察の姿勢にも彼の真摯さに通ずるものが感じられると思います．

【略歴】 1933年ロンドン生まれ．1956年慶應義塾大学経済学部卒業，58年ペンシルベニア大学ウォートンスクール修了，同年富士写真フイルム（現・富士フイルム）に入社．63年富士ゼロックスに転じ取締役企画部長（68年），常務取締役営業本部長（72年），代表取締役副社長（76年），代表取締役社長（78年），代表取締役会長（92年），取締役会長（2004年）を経て，相談役最高顧問（2006年），2009年3月同職を退任．98年6月にキャロウェイ・ゴルフ社 取締役，99年7月に日本電信電話㈱ 取締役，2003年6月にソニー ㈱ 取締役に就任．世界トップレベル研究拠点プログラム委員会委員，社団法人経済同友会終身幹事，三極委員会アジア太平洋委員会委員長，学校法人国際大学理事長，学校法人慶應義塾 理事・評議員，財団法人日本民藝館館長等を兼任．趣味はゴルフと読書．

［講演］

『現代の経営』と私の経営*

My Business Life and *The Practice of Management*

茂木友三郎
Yuzaburo Mogi
（キッコーマン㈱名誉会長）

刺激を受けコロンビア大学に

ご紹介をいただきました，キッコーマンの茂木友三郎でございます．本日は，「『現代の経営』と私の経営」というテーマでお話を申し上げたく思います．私がドラッカーの名を初めて知ったのは，昭和31（1956）年のあたりだと思います．当時私は慶應義塾大学の2年生でした．

きっかけは*The Practice of Management*の日本語訳『現代の経営』でした．誰に聞いたのかは覚えていないのですが，その本の存在を知り，当時自由国民社から出た上下巻を購入したのでした．

訳は野田一夫先生の主催する研究会でした．後に現代経営研究会に発展したものです．ちなみにこの現代経営研究会には，私がコロンビア大学ビジネススクールを卒業して帰国してから，入れていただくことになりました．

いずれにしても『現代の経営』からドラッカーに興味を抱きました．当時学生でしたから，よく分からないところもありました．後で読み返して，改めて得心することもありました．アメリカの経営学はこのようなことを勉強するのかと思いました．

当時，日本の大学で教えられていた経営学とドラッカーの『現代の経営』はまったく違う．日本の経営学の本は眠気を催すのですが，ドラッカーの書物は大変興味深く読めたわけです．そこから留学への思いが出てきました．その折り，交換教授としてノースカロライナ大学の教授が慶應に教えに来られたのです．講義が1年間あり，通訳付きで受講しました．アメリカ式の講義でした．日本ならほぼずっと講義が続くのですが，アメリカ式では講義は短く，ディスカッションと質疑応答が中心になります．質問があれば，どんどん挙手していいというものでした．この先生の講義からも触発され，留学への思いをますます強くしました．

＊本講演は第6回総会・講演会（2011年5月14日．於・早稲田大学小野梓記念講堂）の抄録である．

結局私は，コロンビア大学のビジネススクールに留学したのですが，当時「ビジネススクール」という名称自体，一般的とはいいがたく，タイプライターの学校と間違われるほどでした．当然，日本にはビジネススクールの情報はほとんどなく，アメリカ大使館やアメリカ文化センターなどに赴いては資料を集めたものでした．そうやって調べる中で，同じアメリカのビジネススクールでも，ケーススタディだけのものがあるなど多様な形態があるのを知りました．

最終的にはコロンビア大学を選びましたが，その理由はケーススタディと講義との混合スタイルで行われていること，ニューヨーク市内にあるので米国のビジネスマンと会う機会があるのではと思ったことなどです．

日本人初のMBA取得

当時，米国のATGSBというビジネススクールへの入学のためのテストがありました．埼玉県朝霞の米軍基地で年に何回か行われていたので，そこで受験しました．そのような経緯で，ビジネススクールに入学したのですが，2年間はとにかくしごかれました．入学時，68キロあった体重が，卒業時には58キロになっていました．

何より睡眠時間が短い．リーディング・アサイメントが膨大で，日に100ページ程度読んで講義に臨まなければならない．さらに小論文も多く課されますし，ケーススタディの資料も事前に目を通しておく必要があります．苦労して勉強したのを覚えております．

そうした中，ドラッカーが『現代の経営』で述べたことを勉強できたのは有益でした．たとえば，組織論があります．『現代の経営』でも組織について詳しく述べられています．当時コロンビア大学にウィリアム・ニューマンという著名な教授がいました．その先生が『現代の経営』で書かれた組織論に似た議論を展開していたのを思い出します．

意思決定についても『現代の経営』で詳しく書かれています．経営者にとって意思決定は最も重要な業務です．チャールズ・サマーという教授の講義で意思決定についても学ぶことができました．

また，看板教授のジョエル・ディーンは経済分析が専門でした．意思決定を

する場合の基礎となる分析を得意とする学者で，コンサルタントとしても著名な教授でした．ディーン教授の講義も心に残っています．ドラッカーはあるところで，ディーン教授を批判しているのですが，その講義も直接聴けたのは得難い経験だったと思います．無事にMBAを得て帰国できたのは，ドラッカーの『現代の経営』を読んで，本場の経営学を多少なりとも学んでいたおかげといえるのかもしれません．

経営者になってから，最も役立ったのはドラッカーの書物やビジネススクールで総合的に学んだ意思決定の方法でした．意思決定は日々の経営で最も意味を持ちます．意思決定には，戦術的意思決定と戦略的意思決定があるとドラッカーは言います．中でも特に重要なのは戦略的意思決定だと．戦略的意思決定にあっては，初めから答えを用意していてはいけないともいいます．むしろ重要なのは正しい問いを探すことだと．

さらに戦略的意思決定には5つの段階があるともいいます．まず「問題を理解」する．「問題を分析」する．「解決案を作成」する．しかも，解決案というのは，一つではなく，複数なければならない．その中から「解決策として正しいと思われるものを選定」する．そして，それを効果的に「実行」する．この5段階です．これが戦略的意思決定の重要なステップと言うわけです．まさにその通りと思います．

特に日本人などは，学校で問題を先生に他律的に与えられる．先生が与えて，それを解く．そして正解を示す．正解は一つです．そんな教育を受けていることもあって，自分で問題を探すのは苦手なのです．ビジネススクールでは，「問題を探す」ことを学び，新鮮な驚きを感じました．しかも，正解は常にあるとは限らない．ビジネススクールでは解を導き出すプロセスを重視します．しかも，重要な点は答えを見つけたとしても，それだけでは十分ではない．実行しなければならない．行動して，成果をあげなければいけない．

先ほどのディーン教授は，コロンビアで勉強したことを使って，みなさんにできるだけよい意思決定をし，かつ多くの人をうまくリードしてもらいたいと言いました．多くの人をリードしなければよい結果は出ない．一人で何もかもやるわけにいかない．社長，あるいは副社長と専務だけで考えて全部うまくいくか．そうではありません．その重要性をケーススタディなどを使い徹底的に叩き込まれたのです．

アメリカで醤油を売る

次に，ドラッカーの考えやコロンビア大学のビジネススクールで学んだことが，どのように活かされたかをお話しします．

ドラッカーは，企業が人の欲求を有効需要に変えたとき，初めて顧客が生まれ市場が生まれると言いました．また，企業のマネジメントとはマーケティングとイノベーションで顧客を創造する活動であるとも言っています．そもそも事業のマネジメントは，環境に適応するだけでは不十分であって，環境を創造するものでなければならない．実は，キッコーマンの海外の経営，特に醤油の販売については，まさにその実践と申し上げてよいと思います．

キッコーマンは，食品業界の中でも，業務の海外比率が高い会社であり，海外の売上げは約4割に達します．営業利益で見ると，海外比率は6割を占めます．

アメリカで本格的なマーケティングをはじめたのは1957年でした．実は，戦前も輸出は行っておりました．明治元年に，日本からアメリカへの最初の移民が東京湾を出航していった折り，キッコーマンの醤油が大量に樽詰めで船積みされた記録がある．ただしそれは海外在住の日本人向けでした．アメリカでアメリカ人に売っていたわけでもないし，中国で中国人に売っていたわけでもない．それが戦前の姿でした．そこからアメリカで本格的に販売をはじめる際に，私どもはマーケティング戦略を変えました．現地在住の日本人でなく，一般のアメリカ人を対象に醤油を販売することにしました．

戦後アメリカ人が日本にたくさん来ました．ビジネスマンも，学校の先生もいたし，官僚もいました．ジャーナリストも，もちろん軍人もいました．こういった人々が日本に何年間か住んでいる間に醤油を発見し，これは面白いのではないかということで，アメリカ料理に醤油を使い出しました．それを私どもの先輩が見ていまして，これならばアメリカ人の間にも醤油の潜在需要がありそうだと感じたわけです．うまくマーケティングを展開すれば，潜在需要を顕在化することができると希望と期待を持ったのです．ちなみに進駐軍のGIが醤油をアメリカに持ち帰ったという話がありますが，彼らは基地の中にいたわけですので，町中に住んでいたビジネスマン，官僚，学校の先生や軍では将校クラスの人が醤油を使ったというのが正確なところです．

そのようなことで，アメリカでアメリカ人を対象に商売しようと決め，1957年にアメリカでマーケティングを始めました．販売会社を作り，西海岸

のサンフランシスコからスタートして，醤油をアメリカ市場で売る作戦を展開しました．当時顕在需要がアメリカにあったということでなく，日本に来たアメリカ人が醤油を使っているのを見て，私どもの先輩はアメリカ本土にも潜在的な需要があるのを感じ，それを顕在化すれば商売になるのでは，と期待したわけです．まさにドラッカーの言う「潜在的な欲求」を有効需要に変える努力の実践です．

海外マーケティング戦略

やがて醤油がアメリカの市場に浸透してきました．大きな要因は，醤油と肉との相性がよかったということです.アメリカで最も典型的な醤油の使い方は，醤油に肉を浸して焼いて食べるものです．これをきっかけに，アメリカ人が私どもの醤油に慣れ親しんで，いろいろなものに使いはじめたのです．

私どもは，「潜在的な欲求を有効需要に変える」努力をしたわけですが，その主な手法は2つありました．一つはインストア・デモンストレーションです．スーパーマーケットの店頭で醤油で味付けした肉を焼くわけです．小さく切って，楊枝に刺してお客さんに食べてもらう．おいしかったら帰りに買ってもらうという方法です．私がコロンビア大学のビジネススクールに留学したころには,インストア・デモンストレーションを手伝ったこともあります.実際にやってみるとお客様の反応は良く，私の経験では，味を試した人の半分くらいが醤油を買ってくれました．

それからもう一つが，ホーム・エコノミストによるレシピ開発です．アメリカの販売会社の本社がサンフランシスコにありますが，そこにテストキッチンをつくり，アメリカ人のホーム・エコノミストを雇った．女性，特に主婦の立場で，メーカーの商品戦略に携わるのがホーム・エコノミストの仕事です．

彼女たちに朝から晩まで醤油をどうやってアメリカ料理に使うか研究してもらったわけです．いろいろなレシピが出来上がり，それらを新聞社に売り込みました．新聞社というのは日本もそうですが，政治経済の記事というのはいくらでもあるわけです．ところが家庭欄は材料が少ない．ですから新しいレシピを持っていくと喜んで書いてくれました．あるいは料理の本を発行するなどして，アメリカ人の消費者に醤油の使い方を教えることによって，有効需要を作り出す仕事をしていったわけです．

その後，醤油の需要はどんどん伸びまして，1973年には工場を作り，1975年には米国事業を黒字にすることができました．その後も順調に推移し，現在当社の海外事業において，アメリカ市場はその中心となっています．

このアメリカでの成功により，消費者の欲求を有効需要にいかにして変えるかについて一つのモデルができました．今はそれをヨーロッパで展開しています．ヨーロッパでは1997年にオランダに工場を作り，現在ロシアなどでも売上げが伸びています．この後はアジア，さらには南米でも展開していきたいと思っています．このように新しい需要を作り出し，新しい顧客を作り出す努力によって企業の競争力は高まってくるのだと思います．

日本は今「失われた20年」などといわれ，1990年代初頭からほとんど経済が成長していません．結果，昨年中国に世界第2の経済大国の地位を明け渡しました．加えて，ショッキングなのが，購買力平価による一人当たりの国民所得です．アジアの順位は1位がシンガポール，2位が香港で，3位は今まで日本だったのに，ここで台湾に入れ替わってしまったようです．

韓国も日本を追い上げています．近い将来日本はアジアで5位に転落する可能性があります．なんとか日本の経済を活性化しなければならないのですが，政治の役割も重要ながら，民間としてできることを行わなければなりません．やはり需要を創造していく努力を続けることが大切だと思うのです．それによって付加価値が高まります．付加価値が高まれば，その総計が国民総生産になります．

大切なのは真摯さ

ところで，ドラッカーは，マネジメントには公共の利益に対する責任があると言いました．企業が社会の公器であり，その活動が社会に対して影響を与える．重要なポイントです．

実は当社は，昭和の初め大きなストライキを経験しています．戦前の三大ストライキの一つと言われ，218日間続いたのです．結果は企業の側が勝利しました．しかし当時の経営者は，経営者としても反省すべき点が多いと認識し，「産業魂」という企業理念を打ち出しました．言わんとするところは，企業は社会の公器であるということです．株主は企業のオーナーではあっても，企業は株主だけのものではありません．

たとえば，国宝か文化財に指定されるほどの古民家に住んでいるとか，美術的価値の高い絵画を所有する人は，法律上は持ち物ですが，社会的制約を受けるのと同じです．必ずしも持ち主の自由にはなりません．それと同じで，企業もある程度の規模になると，社会の公器になる．株主は大切にしなくてはなりませんが，株主以外の利害関係者，ステークホルダー，顧客・従業員・取引先・地元住民などに十分な配慮をしなければならない．そのことを強く感じ，「産業魂」なる企業理念を打ち出したわけです．

私どもは，「産業魂」と呼びますが，企業が社会の公器だという考え方はドラッカーの言うことと一致しています．私どもは進出する世界のどこにおいても，よき企業市民となるべく，すなわち，この企業がきてくれてよかったと多くの人たちに思ってもらえるよう努力しなければならないと思っています．

よき企業市民になるために，海外進出の際には可能な限り経営の現地化を推進しようと考えています．条件が変わらないならば，日本企業と取引するのではなくて，できるだけ現地の企業と取引をすることを心がけています．また，従業員は日本からの派遣を少なくして，現地の人たちを多く採用したいと考えています．現地の活動にも積極的に参加し，溶け込む努力もしています．

これはアメリカで初めての工場をウィスコンシン州につくった際に，企業が長期的に存続するためには地域社会と協働しなければならず，そのためには経営の現地化が不可欠だと痛感したためです．そしてこれはまさに，昭和のはじめに私どもの先輩が打ち出した「産業魂」にも通じる考え方でした．このように私どもは，ドラッカーのいう「公共の利益に対する直接的な責任もある」ということを経験的にも学んできたのだと思います．

最後に，ドラッカーの言葉で最も大切にしたいものの一つで，経営者にとって最も重要なものを挙げさせていただきたいと思います．それは「真摯さ」です．今後も真摯さを忘れることなく仕事をしていきたいと考えていることを申し述べ，私の話を終わらせていただきます．ありがとうございました．

【略歴】1935年生まれ. 58年慶應義塾大学法学部卒業. 61年米国コロンビア大学経営大学院（経営学修士課程）卒. 58年キッコーマン㈱入社, 95年代表取締役社長CEO,2004年代表取締役会長CEO, 11年取締役名誉会長　取締役会議長.

［公職及び主要な団体活動］

1987年 5月〜　米国ウィスコンシン州名誉大使
1998年11月〜　慶應義塾評議員
2000年10月〜　米国コロンビア大学名誉理事
2001年 6月〜　HOYA㈱ 取締役
2002年 5月〜　日本経済団体連合会 常任理事
2002年12月〜　日独フォーラム日本側座長
2003年1月〜　日本米国中西部会会長
2003年7月〜　新しい日本をつくる国民会議（21世紀臨調）共同代表
2003年7月〜　日韓フォーラム日本側議長
2005年7月〜　明治安田生命保険相互会社 取締役
2006年11月〜　慶應義塾理事
2007年4月〜　社団法人経済同友会終身幹事
2009年6月〜　カルビー株式会社 取締役
2009年10月〜　行政刷新会議議員

［賞罰］

1999年11月　藍綬褒章
2003年5月　オランダ王国オレンジ・ナッソー勲章
2006年5月　ドイツ連邦共和国功労勲章大功労十字章

［主要著書］

『醤油がアメリカの食卓にのぼった日』PHP研究所
『摩擦なき国際戦略』セルネート出版
『キッコーマンのグローバル経営』生産性出版

活動報告

Our Annual Activities

会員へのお知らせ
Notice

2011年9月12日
ドラッカー学会執行会議

(1) 事務局の移転について

事務局を移転することにいたしました.

組織はある時点をもって質の変化を必要とします．ドラッカーさんは，これを「組織は成員300人から1000人の間の時点をもって，甲殻ではなく骨格を必要とするようになる」と表現しました．本会も創立6年，会員800名となり，いよいよその段階に達したと考えられます．しかも，わが国社会をめぐる現下の状況が，ドラッカー学会による格段の貢献を必要とするにいたっています.

そこで，コミュニティのよさを併存させながら学術団体として社会的な機能を遂行するには，大学という教育研究機関に事務局を置き，各大学の研究者との連携を深めることが，50年，100年永続しうる基盤の形成に意味を持つものと判断しました. 本会は創立以来今日まで, 会員が社長をつとめる民間企業（ダイヤモンド住宅㈱）に非公式に居候させていただいてきましたが，他の多くの学会同様，事務局を高等教育研究機関である大学内へ移転するべく検討と打診を進めてきました.

しかるところ，特にドラッカー研究の深化と研究人材の育成に焦点を合わせて最近設立された明治大学「文明とマネジメント研究所」から事務室，会議室の供用をいただけることになりました.

今後，「文明とマネジメント研究所」とは，ドラッカー研究と普及に関わる共同事業も視野に入れており，ドラッカー学会の研究機能の強化が期待されます.

また，本来であれば学会の組織構造の強化のためには学会の特定公益増進法人化が望ましいところでありますが，そのためには膨大な作業と手続きが必要とされ，これまでの努力も実を結ばずに現在にいたっております．現状を見る限り劇的な進展は期待できず，また期待すべきでもないと考えられます．むしろ法人化はしばらく措き，実質的な組織基盤の強化にエネルギーを割くほうが会の発展に資するものと判断するに至りました.

会員のみなさまのご理解とご協力をお願いする次第です.

(2) 事務局の新住所

新住所は下記のとおりです．JR御茶ノ水駅近くです.

ただし当分の間は, お問い合わせ等はHPからのメールにてお願いいたします.

〒101-0052
東京都千代田区神田小川町3－26－8　神田小川町ビル2階
明治大学国際総合研究所内　文明とマネジメント研究所気付 ドラッカー学会
tel:03-5259-9002　　fax:03-5259-9001

(3) 代表の退任について

本会創立以来代表を務めてこられた上田代表が，学会にとって重要な時期を迎えているなかで病気療養が長引いていることから，代表を退任したい旨の意向を示されました．慰留に努めましたが，ご本人の強い意向もあり退任を認めることとなりました．次期代表については現在理事会で検討中ですが，従来通り代表代行は藤島理事がつとめます.

「ドラッカー学会もいわば第二の船出という大事な段階に立ちました．治療とリハビリに専念し，一日も早く回復して再び学会に貢献したく存じます.」

（上田惇生）

(4) 旭川大会の成功と来年度の学術大会について

2011年9月11日，旭川大会を盛会裏に開催しました．来年度の学術大会は浜松大会として2012年11月23日（勤労感謝の日）に開催と決まりました.

以上

2011年5月吉日

ドラッカー学会　会員各位

ドラッカー学会
代表理事　上田惇生

第6期通常総会開催のお知らせ

拝啓　会員の皆様には，日ごろの活動にご協力頂き厚く御礼申し上げます．
　さて，この度ドラッカー学会規約第14条に基づき，ドラッカー学会会員による第6期通常総会を下記の通り開催致します．

敬具

記

1. 総会日時　　平成23年5月14日（土）　午前11時40分～午前12時00分
2. 総会会場　　東京都新宿区戸塚町　「早稲田大学小野梓記念講堂」
3. 総会式次第
   ① 開会の辞
   ② 議　題
      第1号議案　第6期事業報告及び決算関係書類承認の件
      第2号議案　第7期事業計画案及び収支予算案承認の件
      第3号議案　第7期役員承認の件
   ③ その他
   ④ 閉会の辞

【第1号議案】　第6期事業報告及び決算関係書類承認の件

事業報告書

平成22年4月1日から
平成23年3月31日まで

Ⅰ 庶務事項

	前年度末	入会者	退会者	休会者	年度末
会 員 数	596 人	224 人	67 人	11 人	742 人

Ⅱ 運営組織の状況に関する事項

(1) 総会

【第5期通常総会・講演会】

・開催日時：平成22年5月22日（日）
・開催会場：東京都新宿区戸塚町　「早稲田大学小野梓記念講堂」
・出席者数：169人

〈式次第〉

「スケジュール報告」　事務局
「ドラッカー学会研究部会」報告　宮内拓智氏（成美大学）
「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」報告　大木英男氏（㈱クロス・マーケティング）
「仙台支部・読書会」報告　桂利治氏（桂技術士事務所）
「DP（ドラッカー・プレミアム）研究会」報告　佐藤等氏（佐藤等公認会計士事務所）
「ドラッカー『マネジメント』研究会・分科会」報告
　・「アントレプレナーシップ分科会」報告
　・「マネジメント・スコアカード分科会」報告
　　森岡謙仁氏（アーステミア有限会社）
　　根本雅章氏（川崎重工業㈱）
　　長島基氏（富国生命保険相互会社）
「総会」　事務局
　議案及び議決の内容

第1号議案　第5期事業報告及び決算関係書類承認の件（原案通り承認）
第2号議案　第6期事業計画案及び収支予算案承認の件（原案通り承認）
第3号議案　規約一部改正承認の件（原案通り承認）
第4号議案　第6期役員承認の件（原案通り承認）
「ごあいさつ」ドラッカー学会代表理事　上田惇生氏
「講演1」「私のドラッカー活用法」仙石通泰氏（㈱三技協）
「講演2」「ぼくが気づいたドラッカー先生の文学者としての魅力」岩崎夏海氏（作家）
「講演3」「ドラッカーにおける知識と社会」三浦一郎氏（立命館大学）
「講演3」「知識労働者とその組織」柳井正氏（㈱ファーストリテイリング）

【懇親会】
・開催場所：東京都新宿区戸塚町1-104-19　「リーガロイヤルホテル東京」

(2) 執行委員会（DWS8）
原則月1回開催　平成22年4月～平成23年3月　12回
開催場所　主に ドラッカー学会事務局会議室
　他に 多摩大学大学院品川サテライトキャンパス会議室

(3) 推進会議
原則月1回開催　4月，6月に開催（以降規約に基づき廃止）
開催場所：ドラッカー学会事務局会議室

Ⅲ 年次大会の開催の状況に関する事項

学術大会
・ドラッカー学会第5回大会in名古屋・懇親会
・開催日時：平成22年11月14日（日）
・開催会場：愛知県産業労働センター　ウインクあいち大会議室
・出席者数：95名
・大会内容：

【大会】
1. 開会の挨拶　ドラッカー学会理事　藤島秀記氏
2. スケジュール報告　司会：　㈱サンコール　玉野隆雄氏

3. 研究会報告Ⅰ「関東支部・東京C ドラッカー「マネジメント」研究会」
富国生命保険相互会社　長島基氏
みやび経営コンサルタント代表　根本雅章氏
4. 研究会報告2「東海支部」
㈱FP診断サービス代表取締役　前田紳詞氏
5. 研究会報告3「九州支部・福岡」
独立行政法人雇用・能力開発機構福岡センター　時津薫氏
6. エッセイ・コンテスト表彰式
立命館大学教授　坂本和一氏
7. 講演1「イノベーション実現のための人間力強化プログラムの実践」
㈱アイ・ティ・イノベーション代表取締役　林衛氏
8. 講演2「二十一世紀におけるチェンジマネジメントの本質」
社団法人中部産業連盟専務理事　竹内弘之氏
9. 特別講演「デザイン・イノベーションの未来」
国立大学法人名古屋工業大学教授　木村徹氏
10. 基調講演「ドラッカー思想の中のイノベーション概念」
立命館大学教授　坂本和一氏
11. パネル・ディスカッション「イノベーションとドラッカー・プレミアム」
モデレータ　佐藤等公認会計士事務所代表　佐藤等氏
パネリスト　立命館大学教授　坂本和一氏
㈱アイ・ティ・イノベーション代表取締役　林衛氏
ファイナンシャルアライアンス㈱代表取締役　番場建志氏
社団法人中部産業連盟主席コンサルタント　福山穣氏

【懇親会】
ビストロ・ドファンドール（名古屋キャッスルプラザホテル B1）

Ⅳ 特別講演

ポスト・ピーター・ドラッカー生誕100年記念シンポジウム（淑徳大学との共催）
・開催日時：平成22年12月4日（土）
・開催会場：東京都豊島区南池袋　「淑徳大学池袋サテライト・キャンパス」
・出席者数：98名

【シンポジウム】

1.「学会代表挨拶」 ドラッカー学会理事　上野周雄氏

2.「淑徳大学代表挨拶」 淑徳大学経営コミュニケーション学科長　井口義久氏

3. 記念講演「革新的日本経営の可能性と条件」
立命館大学教授　坂本和一氏

4.「シンポジウム問題提起」
ドラッカー学会理事　藤島秀記氏

5. シンポジウム「グローバル化とマネジメントの革新」
モデレーター　東洋経済新報社編集者　井坂康志氏
パネリスト　エクソンモービル有限会社人事統括部長　佐々木英明氏
淑徳大学大学院国際経営教授　松岡幸次郎氏
淑徳大学国際コミュニケーション学部学部長　岡田匡令氏
ドラッカー学会理事　大木英男氏

Ⅴ 出版物

ドラッカー学会年報『文明とマネジメント』Vol. 4（A5，全250ページ）
・発行日：平成22年11月19日
・発行部数：1400部

Ⅵ エッセイコンテスト

・最優秀賞　該当作品なし
・優 秀 賞　「企業存続のためになすべきこと」
伊藤末高氏（トモニホールディングス㈱）
・優 秀 賞　「知識のジャングルジム」
和光良一氏（㈱日興電機製作所代表取締役）
・準優秀賞　「ドラッカーと空海に見る統合という働き」
高部茂氏（㈱IHI）
・準優秀賞　「ドラッカーを読む喜び」
丸山有彦氏（渋谷油絵教室代表）

Ⅶ 書籍寄付事業

『プロフェッショナルの条件』（著：P・F・ドラッカー，編訳：上田惇生，出版社：ダイヤモンド社）を全国の国公私立の高等学校に5318冊寄付しました.
『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（著：岩崎 夏海，出版社：ダイヤモンド社）を全国の国公私立の高等学校に5318冊寄付しました.

Ⅷ 寄付講座開講

亜細亜大学と提携して寄付講座を開催
・開講大学：亜細亜大学
・開催時期：平成22年4月～7月　14回

財産目録

平成23年　3月31日
（単位：円）

【資産の部】	
Ⅰ流動資産	
現金及び預金	8,812,953
資産合計	8,812,953
【負債の部】	
Ⅰ流動負債	
負債合計	0
差引正味財産	8,812,953

貸借対照表

平成23年　3月31日
（単位：円）

一　資産の部		二　負債の部	
Ⅰ　流動資産		Ⅰ　流動負債	
現金及び預金	8,812,953	負債合計	0
		三　正味財産の部	
		1. 前期繰越正味差額	6,363,004
		2. 当期繰越正味差額	2,449,949
資産合計	8,812,953	正味財産合計	8,812,953
資産の部合計	8,812,953	負債及び正味財産の部合計	8,812,953

収支計算書

自　平成22年　4月1日
至　平成23年　3月31日

資金収支の部

（単位：円）

【Ⅱ 経常支出の部】		【Ⅰ 経常収入の部】	
1. 事業費		1. 入会金・会費収入	
①総会・講演会	1,252,396	①入会金収入	1,120,000
②大会費	692,201	②年会費収入	1,120,000
③寄付講座費	117,760	③継続年会費収入	3,670,000
④特別講演費	31,700	④前期前受け年会費	10,000
⑤印刷製本費	661,710	小計	5,920,000
⑥コンテスト費	80,000	2. 事業収入	
⑦旅費交通費	159,607	①総会･講演会収入	987,000
小計	2,995,374	②大会収入	591,000
2. 管理費		③特別講演収入	0
①HP･会員管理費	1,972,950	小計	1,578,000
②会議費	20,504	3. 雑収入	
③広告・宣伝費	108,472	①受取手数料	0
④通信運搬費	192,273	②雑収入	4,163,182
⑤諸謝金	0	小計	4,163,182
⑥支払手数料	26,880		
⑦雑費	3,894,780		
小計	6,215,859		
経常支出の部合計	9,211,233	経常収入の部合計	11,661,182
経常収支差額			2,449,949
前期繰越収支差額			6,363,004
次期繰越収支差額			8,812,953

正味財産増減の部

（単位：円）

【Ⅳ 正味財産減少の部】		【Ⅲ 正味財産増加の部】	
1．資産減少額	0	1．資産増加額 ①当期収支差額	2,449,949
減少額合計	0	増加額合計	2,449,949
当期正味財産減少額			2,449,949
前期繰越正味財産額			6,363,004
当期正味財産合計			8,812,953

資金収支の部（特別収支）

（単位：円）

【Ⅱ 特別支出の部】		【Ⅰ 特別収入の部】	
1．寄附書籍代	1,442,180	1．収入	4,080,000
2．返金	2,637,820		
特別支出の部合計	4,080,000	特別収入の部合計	4,080,000
特別収支差額			0

※資金収支の部の内訳として，一部収支を特別収支として計算した．

以上のとおり，第6期事業報告書，貸借対照表及び収支計算書を提出いたします．

平成23年5月9日

ドラッカー学会
代表理事　上田惇生

監査報告書

私は，平成22年4月1日から平成23年3月31日までの第6期の財産目録，貸借対照表及び収支計算書を監査いたしました結果，適正であることを認めます．

平成23年5月9日

ドラッカー学会
監事　佐藤　等

【第2号議案】　第6期事業計画案及び事業予算案承認の件

事業計画案及び収支予算案

自　平成23年　4月1日
至　平成24年　3月31日

事業計画案

- 「ドラッカーひろば」
  HP上随時更新
- 学会誌発行『文明とマネジメント』
  年2回（印刷物として配布，HP上随時更新）
- ドラッカー学会第6回総会及び講演会
  2011年5月14日（土）　早稲田大学小野梓記念講堂にて開催
- ドラッカー学会第6回大会
  9月11日（日）　北海道旭川市にて開催予定
- 寄付講座開講
  1. 亜細亜大学と提携して寄付講座を開催する．
     開講大学：亜細亜大学
     開催時期：平成23年4月～8月　14回
  2. 明治大学と提携して寄付講座を開催する．
     開講大学：明治大学
     開催時期：平成23年6月～9月　6回

  今後は，他の教育機関においても開講を検討予定である．
- 2011年度〈エッセイ〉コンテスト
  テーマ：「ドラッカーと私　My Drucker; Why I Like Him」
  募集締め切り　2011年9月15日（木）

収支予算案

収入の部　　　　（単位：円）

科目	前期実績	予算額	備考
総会収入	987,000	1,000,000	@5,000×200名
大会収入	591,000	800,000	@8,000×100名
特別講演収入	0	0	
入会金	1,120,000	1,250,000	@5,000×250名
年会費	1,120,000	1,250,000	@5,000×250名
継続年会費	3,670,000	4,000,000	@10,000×400名
受取手数料	0	35,000	
雑収入	83,182	50,000	
過入金	10,000		
収入合計	7,581,182	8,385,000	

※前期実績より特別収入分¥4,080,000-を調整した.

支出の部

科目	前期実績	予算額	備考
総会・講演会費	1,252,396	1,200,000	
大会費	692,201	1,000,000	
特別講演費	31,700	100,000	
寄付講座費	117,760	250,000	亜細亜大学と提携
印刷製本費	661,710	2,000,000	
コンテスト経費	80,000	100,000	
旅費交通費	159,607	500,000	@250,000×2回分
HP・会員管理費	1,972,950	4,000,000	会員管理費 2,500,000円 HP再構築費 1,500,000円
会議費	20,504	50,000	
広告・宣伝費	108,472	200,000	
通信運搬費	192,273	300,000	
支払手数料	26,880	50,000	
寄付金	0	300,000	東日本大震災義援金
雑費	0	0	
予備費	2,264,729	△1,665,000	
支出合計	7,581,182	8,385,000	

※前期実績より特別収入分¥4,080,000-を調整した.
※ホームページの再構築費を¥1,500,000-計上したため，今期の収支としては¥△1,665,000-の計上になった.

【第3号議案】　第7期役員承認の件

第7期役員は，第6期役員を継続として承認いたしたく存じます.
また，新役員として，理事に三浦一郎及び佐々木英明の2名を就任したく存じます.

第7期　役員候補者名簿

役職	役割（担当）	氏名	現職
顧問		野田一夫	多摩大学名誉学長
代表理事	代表	上田惇生	ものつくり大学名誉教授， 立命館大学客員教授
理事	学術	小林　薫	産業能率大学名誉教授
理事	学術	野中郁次郎	一橋大学名誉教授
理事	学術	坂本和一	立命館大学教授
理事	学術・企画	藤島秀記	淑徳大学大学院客員教授
理事	総務	大平松男	ダイヤモンド住宅㈱代表取締役
理事	広報・ウェブ	上野周雄	㈱エイジア常勤監査役
理事	学術	井坂康志	㈱東洋経済新報社編集者
理事	学術	大木英男	㈱クロス・マーケティング顧問
理事	学術	三浦一郎	立命館大学教授
理事	国際	佐々木英明	エクソンモービル有限会社 人事統括部長
理事	企画	土井尚人	㈱ヒューマン・キャピタル・マネジメント代表取締役
監事	監査	佐藤　等	佐藤等公認会計士事務所代表

以上

支部・研究会の活動

Branch Groups' Study Activities

ドラッカー学会の支部・研究会の活動紹介欄です．

現在以下の支部・研究会があり，全国各地で活動しております．また，「支部・研究会」という呼称が適切かどうかを含めて，現在執行会議で検討中ですが，現時点では「支部・研究会」という従来どおりの呼称を踏襲しています．

◇北海道支部：「ドラッカー・プレミアム研究会」

◇仙台支部

◇関東支部
＊ドラッカーを英語で学ぶ会
＊ドラッカーの窓から明日を考える研究会
＊ドラッカー「マネジメント」研究会

◇東海支部　HS名古屋アウトプット　マネジメント研究会

◇京都支部　ドラッカー勉強会

◇大阪支部　ドラッカー勉強会

◇四国支部
＊読書会「ドラッカーのポケット」
＊高知ドラッカー読書会

◇九州支部
＊ドラッカー読書会（福岡）
＊ドラッカー読書会（熊本）

◎北海道支部：「ドラッカー・プレミアム研究会」

2009年，ドラッカー生誕100年の年に「ドラッカー・プレミアム」という新しいコンセプトが本学会において誕生しました．これを受け北海道支部では「ドラッカー・プレミアム研究会」を立ち上げ，2010年度に5つのケースを収集しました．

そこから様々な課題を発見し，本年度は課題の一つである「伝達力を向上させる」ことに焦点を当て，記述方法に関する研究会を3回開催しました．昨年収集した〈ケース1〉をモデルに記述方法の確立を目的に検討を重ねました．研究会の成果は，2011年9月11日開催の本学会大会in旭川の午前中に発表させていただきました．

北海道支部では，旭川在住の会員を中心に上記大会のための実行委員会を設け，企画，集客，運営を行いました．大会のテーマを「ドラッカー・プレミアムの実践――伝える」とし，当日は116名の参加を得，テーマの理解を深め，盛会のうちに終了しました．以下にプログラムの要旨を記します．

〈午前：研究会の部〉10：00～11：40

ドラッカー・プレミアム研究会報告

報告①　「DP活動について」
　　　　佐藤等氏（ドラッカー学会監事）

報告②　「記述者の観点から見たDP活動」
　　　　花岡俊吾氏（会員　独立マーケッター）

報告③　「DPの実際（ケース1）――プレゼンで伝える」
　　　　高塚伸志氏（会員 プルデンシャル生命）

〈午後：講演会の部〉12：50～16：00

「ドラッカー・プレミアムの実践――プレゼンで伝える」

・講演テーマ「未来は今日つくる」
　瀧野誠治氏（会員　㈱北海道健誠社常務）

・講演テーマ「運では事業はつくれない」
　瀧野雅一氏（会員　㈱北海道健誠社専務）

「ドラッカー・プレミアムの実践――ストーリーで伝えるということ」

・講演テーマ：「『マネジメント』という乾物の戻し方――ドラッカーはドレイシュタットをどう干したのか？」
　岩崎夏海氏（会員　作家）

パネルディスカッション

テーマ「DP活動のこれからと可能性」
モデレーター：佐藤等氏（ドラッカー学会監事）
パネラー：岩崎夏海氏（会員　作家）
パネラー：花岡俊吾氏（会員　独立マーケッター）
パネラー：土井尚人氏（ドラッカー学会理事，㈱ヒューマン・キャピタル・マネジメント代表取締役）

（紹介者：佐藤等）

◎ドラッカー仙台読書会

2011年3月11日に発生した大地震・大津波によって，東日本の沿岸部は大きな被害を受けました．仙台周辺部も被災地域ではありますが，幸い読書会の参加者に人的被害はありませんでした．

ドラッカー学会を通じて知り合った全国の皆さんから多くの励ましをいただきましたことを，この場をお借りして御礼申し上げます．

仙台支部ではこれまで毎月1回仙台市内にて読書会を開催してきましたが，大震災直後は各会員それどころではなかったことと，少し落ち着いてからも会場確保が難しかったこともあり，震災後の3カ月間は中止しました．6月には地元コミュニティラジオ局（エフエムたいはく，78.9MHz）のラウンジをお借りして再開することができました．さらに7月からはいつも利用していた会場で開催し，多くのメンバーと無事を喜び合いました．

震災後の社会の再建に少しでも貢献できたらと思います．われわれ個人のできることは小さいかもしれませんが，読書会という活動一つにしてもほんの小さなきっかけでもよいから，良い方向に進むためのきっかけになればと思っています．

仙台読書会でこの1年に読破した図書は『実践する経営者』と名著集『創造する経営者』でした．この原稿を記述している時点で次の課題図書は，名著集『断絶の時代』に決まっています．東北地方のみならず日本社会全体が，東日本大震災によって不連続な環境に置かれた今，『断絶の時代』から何を見出すことができるのか楽しみにしています．

現在，支部活動は，地方大会の開催もにらみながら拡大を目指しています．昨年度からは，仙台市の中小企業支援部署（せんだいコーディネーター協議会）と連携を図り会員増強を図りました．その後震災によってリセットがかかったような格好になりましたので，また新たな気持で会員増強を進めていきたいと思っております．

（紹介者：桂利治）

◎関東支部：ドラッカーを英語で学ぶ会

この勉強会の目的は，「ドラッカーを通じて英語の面白さを楽しむ」ことです．英語を楽しみながら，それがまた，ドラッカーの理解につながります．

NHK教育テレビ「英語ビジネスワールド」の講師，ドラッカーの著書の翻訳，ドラッカー教授の来日当初の講演会の通訳も務められ，現在は，ドラッカー学会理事，産業能

率大学名誉教授でいらっしゃる小林薫先生に講師をお願いして始まりました．

2007年3月に第1回を開催以来，夏休みと冬休み等を挟みながら毎月1回，継続的に開催し，本年9月で，41回を数え，小林先生をも含め延べ参加者数は463人になりました．

参加資格は，ドラッカー学会員で，できる限り継続参加をしていただける方が条件です．それ以外の条件はありません．英語とドラッカーを楽しく学びたい方であればどなたでも参加できます．とはいえ，参加者数の制限が必要であるため，定員を定めました．

現在，「英語でドラッカーを学ぶ会」の登録会員数は20名です．当初は一人ひとりの発言の機会を多く取れるようにと考え，会員数を10名に制限し，欠員が出たとき以外は新たな参加者の受付けをしていませんでした．しかし，空席待ちの人数が増えたために，この枠を広げました．ここ一年の月毎の平均参加者数は13～14人で，ほぼ理想的に推移しています．

時間は，19：00～20：45の1時間45分です．最初の一時間は，*The Daily Drucker*から2日分を出席者が順番に声を出して読み，訳します．小林先生からは，英語の発音ももちろん，ドラッカー教授との長年の親交と豊富な経験，欧米文化の歴史的・社会的背景と英語の豊富な知識から単語の語源などの説明を交え，的確かつこなれた翻訳についてのご指導をいただきます．

後半の45分間は，フリー・ディスカッションですが，参加者は，1都5県にわたり，静岡からの参加者もいます．参加者は，仕事後の空腹のままで参加されていますから，軽食を取りながらのディスカッション形式で当初から行なっています．参加費の1000円は，会場代＋軽食代他として使われます．

フリー・ディスカッションのテーマは，前半の英語の質問からであったり，ドラッカー，時事問題，最近の新たな発見や旅行の話等々です．参加者の年齢層が，30歳代前半から70歳代まで幅広く，豊富な知識と経験に裏打ちされた様々な意見を伺う時間も大変参考になり，また楽しいものです．まさに後半は知的なサロンの雰囲気の中で盛り上がり，瞬く間に時間が過ぎてしまいます．

今後は，より実践的な英語を身に付けられるように，*The Daily Drucker*の翻訳以外は英語のみでやろうと，小林先生からの提案ありました．次回からは，また新たな挑戦が始まります．

（紹介者：上野周雄）

◎関東支部：ドラッカーの窓から明日を考える研究会

①設立の趣旨と時期

「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」はドラッカー学会が誕生してまもなく発足しました．したがって，足かけ6年になろうとしています．当研究会の趣旨は，その名称が示すように，「ドラッカーの発想（ドラッカー眼鏡）でこれからの日本や社会を見たらどうなるか」ということです．

②主催者と事務局

主催者は藤島秀記（ドラッカー学会代表代行）で，事務局は大木英男・丸山有彦・菅野広治で，モダレーターは大木が担当しています．

③開催日時

毎月1回，土曜日の原則として15時～17時までをあてています．終了後は「放課後」と称して居酒屋での談論を楽しみますが，これはもちろん自由参加です．

④会員

会員はドラッカー学会会員であることが条件ですが，一時淑徳大学公開講座と提携実施をしていた関係があり，「聴講生」という制度がありました．現在は聴講生制度は撤廃することにしています．現在会員は，名簿レベルで20数人，各回での出席者は10数人程度です．

⑤研究形式

テーマを決めて発表者が発表を行います（プロジェクター使用）．約1時間強の発表のあと，全員でディスカッションを行います．

⑥会費

現在（2011年9月末時点）第6期が終了し，10月から第7期に入ります．第6期までは会費1000円を徴収していましたが，第7期からは場所が変わることもあり，会費はなしとします．第6期までの会費は，会場費（淑徳大学）・特別講座の講師謝金などに使われています．

⑦会場

第6期までは基本的には淑徳大学（池袋サテライトキャンパス）を会場とし，一時的に日立製作所の研修所をお借りしたこともありました．第7期からは，明治大学の教室をお借りすることになっています．

⑧会員募集

現在会員名簿の整理をし，新たに会員を整理しています．その後必要に応じて新会員を募集しますが，ドラッカー学会会員であることが必要条件です．

（紹介者：大木英男）

◎関東支部：ドラッカー「マネジメント」研究会

［目的・ミッション］

ドラッカー「マネジメント」を適用した21世紀の組織運営や「一般教養としてのマネジメント」について，互いに学び合うこと，成果をまとめること，ドラッカー学会の会員の増強に資する活動を行うこと，普及に関することなど，自らそれぞれの立場において率先して活動を行います．

［設立時期］

2008年1月23日に第1回研究会を開催した．

［運営の方法］

1. 成果目標
- ・ドラッカー「マネジメント」に関する論文またはそのきっかけとなる成果，事例集などの作成
- ・上記に関する出版企画やセミナー運営など，ドラッカー「マネジメント」の普及に関する活動

2. 研究会メンバー

　ドラッカー学会の会員を優先しますが，非会員も参加でき，会員増強に寄与する．

3. 運営方法
- ・参加費は500円とする．
- ・貸し会議室（渋谷フォーラム8）などを利用して行う．
- ・2カ月に1回開催する．
- ・毎回当番を決め発表，その後，討議する．一定期間経過したら成果物としてまとめる．
- ・［ミニ読書会］ドラッカーの著書『マネジメント』を題材にしたディスカッションを行う．
- ・必要に応じて，有志による臨時の作業会（分科会，メールも可）を開催する．
- ・活動予定および報告は，ドラッカー学会HPに掲載します．

4. 研究会の人数：約30名

5. 研究会のスタッフ
- ・ファシリテーター　森岡謙仁（学会会員）
- ・推進スタッフ　伊藤年一（学会会員），宗初末（学会会員），北村和敏（学会会員），他．

［活動報告（2010.9.22～2011.7.20）］
- ・研究発表テーマと発表者：☆印はドラッカー学会HP（支部活動）に掲載している．
- ・研究会活動の場所：渋谷フォーラム8

〈第17回：2010年9月22日〉
- ・「インテグリティと自己目標管理」伊藤年一（☆）

・「ドラッカーと不況時のマネジメント」上野周雄（☆）
〈第18回：2010年11月18日〉
・「ドラッカーの方法序説」丸山有彦（☆）
・「"絆"プロジェクトの提言」片貝孝夫（☆）
〈第19回：2011年1月18日〉
・「非営利組織のマネジメント」落合崇仁（☆）
・「ドラッカーから学ぶリスク（その1）」奥晴美（☆）
〈第20回：2011年5月17日〉
・「ドラッカーの遺言（The Last Words）から学ぶこと」小海司（☆）
・「ドラッカー先生に学ぶ『日本の未来』」山下淳一郎（☆）
〈第21回：2011年7月20日〉
・「ドラッカーと経営会計」行本憲治（☆）
・「ドラッカー流『いま，何をすべきか？』乱気流時代の生き方講座事例」渡邉明男（☆）

（紹介者：森岡謙仁）

◎東海支部：HS名古屋「アウトプット マネジメント研究会」

【活動目的】
ドラッカーの啓蒙・普及活動として開催
【活動内容】
・1カ月に1回，平日夜開催
・『実践するドラッカー［思考編］』をテキストに毎回1章ずつ進行
・グループに分かれて各章末に載っている実践シートの質問内容についてアウトプットとグループ毎の発表
【活動成果】
共通の質問に対して自らの仕事の体験や現在の悩み事を各グループにて全員がアウトプットすることで内容の理解度が上がりました．他者の経験談に基づいた話やアドバイスを聞くことで実際の仕事に役立てている方が数多くいます．

参加者は毎月20～30名で，ドラッカー歴1-2年の方が大半です．リピート率は60～70％ぐらいです．会社員から経営者，コンサルタント，医療従事者，公務員，など参加者の職種は多岐に渡っています．おかげで多角的な視点で物事を見ることができます．
9月28日には著者の佐藤等先生にお越しいただき，『実践するドラッカー』の講演会・懇親会を開催しました．

（紹介者：前田紳詞）

◎京都支部：ドラッカー勉強会

平成22年7月から京都支部を立ち上げ，月1回第一火曜日を定例として勉強会を開催．瞬く間に1年を迎えました．

当初，3カ月ほどは立ち上げメンバー4名の勉強会でしたが，課題図書を『P. F. ドラッカー――理想企業を求めて』エリザベス・ハース・イーダスハイム著として，時には爆笑する見解内容や各人の疑問など，少人数であるが故の和気あいあいとした充実の学習ができました．また，原書にもあたるなど，日本語訳では見解が数種類考えられる文章も，原書で確認することで実にシンプルに判明することもあり，新しい発見となりました．

11月にはドラッカーブームの追い風にて，14名の参加者となり，その後も10名を超え，ファシリテーターの役割が重要となってきました．

また同月，設立趣意の一文に「…さらに千年の都　京都」である強みを活かした学びを通じて，自己を高めるものである」とあるように京都支部の強みを活かし，高台寺塔頭「月真院」を貸し切り，「京都で集う会」として座禅と寺前住職様の講演をいただきました．

秀吉の妻「ねね」ゆかりの寺として有名な京都高台寺．ご住職は，その歴史と格式の中，いち早くライトアップや演奏会など新しい寺のあり方を模索，実践し，イノベーションを起こした立役者のお一人です．見識の広いご住職のお話は大変興味深く，また座禅の際にはその作法や呼吸法なども．懇親会では気さくなお人柄に話もはずむなど，楽しく有意義なひとときを過ごすことができました．

その後の勉強会の問題としては，新メンバー参加で，参加者は増えてきたものの常に流動的であることや時間設定，進行方法などでした．

どの支部でも同じ状況は否めないようですが，新規参加者があるものの学会員ではなく，固定でないことから再度立ち上げメンバーで方向性を確認しました．規約などを作成してはどうかという意見もありましたが検討の結果，ドラッカー理論の原点でもあるように「人」を大切にしていく方向となりました．

学会という組織を念頭に置きながらも，「人を大切にする」と位置づけた京都支部は，高校生のご子息を連れてきて下さった方や現役大学生，職人の方，自治会会長として活かしたいという方，福井の遠方からのご参加や大阪支部からも来ていただくこともあり，老若男女が切磋琢磨する場となっています．

基本的な進行としては，課題図書を各自が読み進める中，疑問に感じたことや他の意見を聞きたいことなど，ランダムに意見交換をしています．「顧客は誰か」「強みとは」「ミッションは何か」「イノベーション」など，ドラッカー理論のキーワードについて，様々な職種の参加者が語ることで，より具体性を持って例示されるため，理解が深まり新たな見識を得ることができ，この点が勉強会の成果であり魅力であると考えています．

1年をかけて課題図書が読み終わり，9月からは『現代の経営』を課題図書として，基本的な方向性は変わることなく，今回からは共通テーマを絞ってそれぞれの学びを発表するという新しい試みも始めています．

また年内には「京都で集う」第二回を開催する予定です．映画やTVの撮影でもよく登場する武家屋敷を守る当主のイノベーションを語っていただく予定です．歴史ある武家屋敷として，その趣を維持しながら，屋敷内で地元の食材を使った食事や喫茶などを提供し，外国人観光客に巻き寿司作りを手ほどきするなど，実に見事な今昔融合を果たす女将さんです．

千年の都　京都には，歴史を守りながらもイノベーションを感じることのできる「モノ・コト」が多くあるようです．

様々な角度から物事を「見る」．これぞ，「物見の役」ドラッカーの魅力です．

あらゆる分野が有機的にからみ合い，あらゆる分野に関わりを持ち，無数の側面を持つという，全体を全体として把握する「知覚の重要性」に通じるものです．

京都支部であることの強みを活かし，これからも様々な方，各界の実践を通じて視座を高めたいと考えています．

（紹介者：向井弘美，中村道一）

◎大阪支部：ドラッカー勉強会

「もしドラ」ブームが続いている中，去年のクリスマスイブの勉強会に月刊誌『ビッグトゥモロー』の取材を受けて，3月には過去最高の44名による勉強会を開催しました．

最近では，リピーターが20名前後で新規参加者が5名前後の25名前後に落ち着いています．

教材は発足当初からの『プロフェッショナルの条件』を使用しています．最近では，初めの三分の一の時間は，私が話をして質疑をするというパターンが定着しつつあります．残りの三分の二については，4名～6名のグループに分かれて30分間のグループミーティングと20分間の発表を2回セットで進めています．初めて参加される方には私がオリ

エンテーションを行っています．

次回の学習範囲は，勉強会終了後参加者の希望により順不同で章単位（概ね10ページ～20ページ）で決めています．勉強会終了後は，語り足りなかったメンバーが近くの喫茶店に集まり，閉店近くまで熱く語り合うということも恒例となっています．

大阪支部主催の勉強会ではありませんが，以前，勉強会に来ていただいた方が主催されている勉強会のメンバーの中には，職場の活性化施策として『プロフェッショナルの原点』を会社で学ぶことを提案し，会社に30数名全員分の書籍を購入してもらい，社員全員を3グループに分けて勉強会を行っていることが話題になり，東京本社で活動報告をしたメンバーも現れました．

隔週の木曜日で月2回行われているコンサルティングを職業にされている人達による勉強会では，ドラッカーをメインに据えて，実態に即したレベルの高い話し合いが行われています．

また，隔週の水曜日に月2回出勤前に行われている勉強会（通称「あさドラ」）についても，少人数ではありますが，「ドラッカー時代を越える言葉」を教材として楽しく学んでいます．

さらに，整体の仕事をしているメンバーは，3月11日の震災をきっかけに，4月から癒しをテーマとしたチャリティイベントを立ち上げ，ドラッカーのノウハウを駆使しながらNPO法人の設立を目指して頑張っています．

個人的には，勉強会立ち上げ当初はドラッカー思考を早く社会に普及したいという思いが強く，勉強会に一人でも多くの人に参加してもらいたいという思いが強かったのですが，最近では，世にドラッカー思考が普及するのは必然であるという確信のもと，まずは自らをマネジメントし，自らが所属する組織をマネジメントすることに集中した日々を過ごしています．

（紹介者：江木宏志）

◎四国支部：読書会「ドラッカーのポケット」

ドラッカー学会四国支部では，2008年5月より「ドラッカーのポケット」と称する読書会をスタートし，月一回のペースで継続しております．この読書会の名称は，会員からの公募により定めたもので「ドラッカーの経営思想やドラッカーが発するマネジメントに対する質問を，常に各人のポケットに入れ，仕事や私生活において方向性が見えないとき，意思決定に迷ったとき，また事業が順調なときにも，時折ポケットから取り出し，正しいことを正しく行おうとしているかをドラッカーさんに聞いていきましょう」との思いが込められております．現在，登録会員数は，約40名で，毎月の参加者数は，10名～20名となっております．参加者の顔ぶれは，地方公共団体職員，企業の経営者や管理職・一般社員，教師，学生，経営コンサルタント，農業経営者など多岐に及んでおり，年齢，性別ともにバランスのよい構成となっています．

活動の状況としては，事前に課題本の指定された章を読み込み，新たな気付きや，メンバーに理解を補ってもらいたい点などを，それぞれの立場や実体験と重ね合わせて発表し，それを基に自由に意見交換をする形式を採っています．現在の課題本は，『現代の経営』です．ドラッカー経営の原点とも言うべきこの書籍からは，毎回多くの示唆や新たな発見をいただいています．意見交換では，書籍の内容に留まらず，参加者が抱えている経営上の課題や，管理職としての悩みなどに及ぶことも多く，また，意見が分かれて熱い議論になることもありますが，それらのことがドラッカーの考えに対する理解を深め，実業務に活かすための糧になっているように感じております．

読書会以外の取組みとしては，今年4月に香川県技術士会からの要請により，今年3月まで四国支部の代表をされていた畑中和義氏を講師として「顧客の創造――ドラッカーか学ぶ」と題したワークショップ形式の講演会を開催しました．技術士会のメンバーのみならず本会からも多くのご参加をいただき，その後，参加者の皆様から感謝のメールをいただくほどの盛況ぶりでした．また，某経済紙より，来年年明け早々に読者向けの勉強会開催の依頼もあり，現在，企画を進めているところです．高知県では，本会のメンバーが中心となって新たな勉強会もスタートしました．このように，四国支部の前代表である畑中氏を中心として四国の地に蒔かれたドラッカー勉強会の種は，芽を出し着実に地域に根付いていっていると感じております．

今後は，この読書会を活動の基盤としつつ，芽生え始めている他の学会や団体等とのコラボレーション企画を大切にすると共に，中学校，高校等を対象とした勉強会や出前講座の実現なども模索しているところです．マネジメントは，あらゆる活動の源泉であると考えています．ドラッカーの考えを学び，そのことを広く発信していき，そこから得たフィードバックにより更に深く理解するといった学習サイクルとネットワークの形成ができていけばと期待しています．

引き続き，本部の皆様，各支部の皆様のご支援を宜しくお願い致します．

（紹介者：神原孝行）

◎四国支部

高知ドラッカー読書会

・「共時性」から誕生．
・居酒屋視察欠かさず．
・それはまさに，ジャウォースキーの「シンクロニシティ」（注）の世界をプチ体験した出来事だった．「肝心な時に，相互に関連する出来事が次々と起こり」，「ちょうど会いたい人に思いが通じて順繰りに会えていく」．高知ドラッカー読書会はシンクロニシティ（共時性）の中で生まれた．

注：『シンクロニシティ――未来をつくるリーダーシップ』（ジョセフ・ジャウォースキー著・英治出版）

・昨年秋．私は身内で小さな読書会を催していたが，もっと幅広い分野の知識労働者と一緒に，高知の読書会を作りたいという思いが募っていた．高松の四国支部読書会「ドラッカーのポケット」は参加するには少し遠い．
・さて，と思っていた時，長年お世話になっている高知県経営者協会のＹさんからグッドニュースが．「病院経営者の方でドラッカーに詳しい人がいる．院内でもドラッカーを読んでいるそう」．Ｙさんに大感謝しつつ，仕事を終えて高知鏡川病院の理事長室へ．学会員の武田茂理事長は四国支部の読書会にも参加していた．「高知にも作りたいね」と意気投合しドラ話を2時間以上．実はさらなる縁があった．
・武田氏は私と同じ，土佐寮（三鷹市・高知県出身大学生のためのバンカラ寮）出身だった．武田先輩と飲み歩き，「大学の先生に参加してもらえると，いい読書会になりそう．だれかいないかな」となり，ピーンときた．
・つい先日，ある講座でお世話になった中川香代教授（高知大人文学部）．話した感じからドラッカーに関心がありそうと踏んで直撃すると，どんぴしゃ．学生時代に『現代の経営』にはまり，ゼミ生に『マネジメント』を読ませているという．
・中川教授を武田先輩の元に案内したところ，またもドラ話2時間半．経営者，大学教授，平社員のトリオで準備会を結成．ことし1月に月1回の読書会をスタートさせた．

・『経営者の条件』から始め今は『イノベーションと企業家精神』が課題．会員は大学生から会社員，公務員，教員，経営者，NPO関係者ら約50人いるが，出席実数は毎回十数人と適正規模だ．20代から70代まで．業種もいろいろで，課題箇所についての意見や感想もさまざま．一人ずつ発言してもらう中，武田先輩があえて少し違う視点を提示．そこから広がった話を中川教授がアカデミックな立場からまとめ，私が舞台回しするという，強みを生かした進行．出たコメントや気づきは箇条書き（あえてまとめず）にして，翌日メールで全員に送っている．
・午後9時前に終わると，第2部が大事な「居酒屋のマネジメント視察」．高知県経済の重要な位置を占める飲食業の最前線を鋭く視察するのが目的だけに，男性会員に好評だ．これまで全ての視察に参加したのは武田，小笠原の2人．さすが土佐寮である．

（紹介者：小笠原雄次）

◎九州支部：ドラッカー読書会（福岡）

福岡地区の読書会の参加者は，2007年6月から今年8月までに延べ404名になりました．

対象の図書も8冊目になります．現在は『マネジメント〈上中下〉』ドラッカー名著集です．

岩崎夏海氏の『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』の大ヒット以降，新規参加者が増えるようになりました．

しかしながら，毎回の参加者が激増したということになっていません．新規参加者は増えましたが一見さんが多いという課題があります．

昨年来，読書会のあり方を議論してきましたが，当初から行ってきた読書会を「基本読書会」として位置づけ初心者にも参加できるようにしていますが，今後はテーマを絞った研究会方式の開催も検討しています．

今後の課題は，「基本読書会」も含めて，参加者の参加動機をどのように継続し学びの場としての意義を高めていくかに挑戦していきたいと思います．

（紹介者：時津　薫）

◎九州支部：ドラッカー読書会（熊本）

九州支部では，福岡と熊本で読書会を開催しており，熊本会場は2010年1月から活動しています．

活動内容は，他支部の読書会とほぼ同じで，課題図書の指定範囲（2011年は『マネジメント』中及び下）から，各自気になった箇所（感銘を受けた，今ひとつしっくり来ない，どういう意味か分からない等）について，意見交換を行います．

読書会に参加する意義としては，自分とは違う観点からの様々な考え方を知ることができることです．参加している人の仕事，性別，年齢は様々ですが，改めていろいろな視点・考え方があるものだと毎回感じます．まさに「それぞれのドラッカー」です．

思いがけない箇所から，参加者の問題提起があると，考え込んでしまうことがありますが，各自それが大いに知的刺激になります．

また，福岡会場と指定範囲を合わせています．合同読書会はまだ開催していませんが，MLで事前投稿等を行い，限られた時間を有効活用するため，できる限り事前に論点を整理するようにしています．

MLには，現在約100名以上が登録しています．この中には，読書会には参加できないが，MLは読みたいという方も含まれています．2007年11月からMLを配信しており，2011年9月末の投稿数は約2250件です．

MLでは，読書会関連の事前・事後投稿だけでなく，時津さんの「今日の気づき」が投稿されています．これは，ドラッカーの名言を紹介するとともに，そのポイントを簡潔に解説されており，日常業務の参考にされている方も多数います．

また，私も*Daily Drucker*から，そのポイントとなる英文を抜粋し，日本語訳と若干のコメントを付けて投稿しています．和訳だけでは，ニュアンスが伝わりにくい英語独特の表現についても解説をしています．

読書会は月1回，平日の夜に2時間弱開催していますが，年に2回程度は懇親会も併せて開催しています．7月には，土曜日の午後1～5時の間，通常の指定範囲のほか，数カ月分の復習，「もしドラ」雑談会も併せて実施しました．長時間の読書会でしたが，全員最後まで緊張感を持って，熱心に意見交換を行いました．改めて，参加メンバーのモチベーションの高さを感じた次第です．

今後も，参加者のニーズを踏まえて，実りある読書会を継続して開催していきたいと考えています．

（紹介者：春日潤一）

『文明とマネジメント』バックナンバー目次
Back Numbers

Vol. 1　2007年

■第2回大会レジュメ
第2会大会スケジュール
ドラッカーに見る知識労働 …… 小沢道紀
ドラッカー思想を情報化に活かす …… 谷島宣之
ドラッカーとマーケティング …… 大木英男
21世紀の実業を求めて …… 瀬戸篤
Introducing People-Centered Management into a Public Organization:
A Case of the National Police Agency of Korea …… Pyeong Jun Yu
ドラッカーの洞察眼――先天か，後天か …… 李在奎
ドラッカー先生と中小企業向けコンサルティング …… 國貞克則
【基調講演①】大学新時代の作法――大学職員のイノベーション …… 高木直二
【基調講演②】賢慮型リーダーシップと知の方法論 …… 野中郁次郎
【パネルディスカッション】 …… 上田惇生，瀬戸篤，大島岳，谷島宣之，大塚三紀子

■研究論文および研究ノート
J. ワットとアダム・スミス …… 瀬戸篤
ドラッカーから学ぶ「情報化」の基本 …… 谷島宣之
「ドラッカーの顔」研究 …… 大木英男
問われる企業の株主偏重経営 …… 藤島秀記
近代社会認識の到達点とドラッカー思想 …… 宮内拓智
非営利組織の原点を築いたP. F. ドラッカー――日本の民間非営利事業への警鐘 …… 田中弥生
障害者支援におけるソーシャル・ファームの可能性――ドラッカー理論よりの検討 …… 星野晴彦
ドラッカーマネジメント・思想の根底にあるもの――その思想と実践を結ぶ一考察 …… 佐藤等
【研究ノート】渋沢栄一，安岡正篤，ドラッカー …… 野上武利
【研究ノート】『現代の経営』から学ぶこと …… 根岸正名

■第1回大会　報告論文・要旨
大学の革新――ドラッカーさんの「イノベーション論」から学んだこと …… 坂本和一
ポストモダンの哲学 …… 上田惇生
保守と変革 …… 井坂康志
ドラッカーに見る日本的経営 …… 谷崎敏昭
ドラッカー・マネジメントにおける顧客の概念の意義について …… 時津薫
経営の現場で活かすドラッカー哲学――出来る奴になる方法とチャンスを見つける方法 …… 土井尚人

■講演録（抄）
【パネルディスカッション】
マネジメントとは何か――過去，現在，そして未来
…… モデレータ：土井尚人，パネリスト：上田惇生，小林薫，藤島秀記，坂本和一，佐藤等

ドラッカーの理念の実践 …… 酒巻久
韓国ピーター・ドラッカー・ソサエティ（PDS）の活動 …… チャン・ヨン・チョル
ドラッカー先生の教え …… 伊藤雅俊
理想企業を求めて …… エリザベス・ハース・イーダスハイム

■活動報告等
第1回「ドラッカーと私」最終審査結果
【優秀賞】ドラッカーと私――私のなかのドラッカー …… 時津薫
The Drucker Society Global Symposium出張報告 …… 上野周雄，八木澤智正
支部・研究会・会員の活動

Vol. 2　2008年

■巻頭
【代表インタビュー】21世紀文明学への視座――新たなドラッカー研究に向けて …… 上田惇生

■研究論文
GMとドラッカー――スローンはなぜ『企業とは何か』（1946年）を無視したのか，その結果は …… 坂本和一
「マネジメント・スコアカード」体系化の試み …… 藤島秀記
ドラッカーとレビット――レビットのドラッカー讃 …… 三浦一郎
マーケティングの観点から考察するドラッカー発想の一側面 …… 大木英男
実学としての社会生態学に関す一考察――社会を見るための原理と方法 …… 佐藤等
知識と知識社会に関する一考察 …… 小沢道紀
情報化と労働 …… 谷崎敏昭
ドラッカーにおける古典派経済学の世界――『イノベーションと企業家精神』をめぐって …… 瀬戸篤
初期ドラッカー思想の理論的射程 …… 宮内拓智
プロシア軍に何が起こったか …… 井坂康志
複雑性のマネジメント――ピーター・ドラッカーおよびニクラス・ルーマンの教訓 …… ヴィンフリード・W・ヴェーバー
ドラッカー対ドラッカー …… 正慶孝

■研究ノート等
【研究ノート】“哲学する” 姿勢――ドラッカーと松下幸之助に学ぶということ …… 渡邊祐介
【研究ノート】ドラッカー思想と中小企業経営 …… 田舞徳太郎
【研究ノート】社会福祉領域におけるドラッカー理論適用の可能性――福祉の人材確保問題を題材として …… 星野晴彦
【研究ノート】変革をマネジメントする仕組み …… 丸山有彦
ピーター・ドラッカー――明日の思想家，昨日の思想家 …… ヘルマン・サイモン
【書評】「時流とは異質のキルケゴール」 …… 島田恒
【書評】『断絶の時代』から学ぶこと …… 根岸正名

■実践レポート

事業家の本分……東英弥
現場で生かすドラッカー……土井尚人
ドラッカーとODC……大島岳
未来への予見――人を中心とした変化を始動する……林衛
ドラッカー思想を実践する――個人と組織の創造的革新法……宗初末
起業家，若手リーダーこそドラッカーを――今こそ求められる正統なマネジメントの実践者……藤田勝利
ドラッカー・スクール　Drucker School of Management……八木澤智正
卓越したパートナーシップに向けて……アイラ・ジャクソン
【特別レポート】ファンドとは何か――国富ファンドを例として……小森正彦

■講演録

なぜ日本画に心惹かれたか……ドリス・ドラッカー
【パネルディスカッション】21世紀，あるべき実業の思想……モデレータ：佐藤等，パネリスト：上田惇生，大島岳，瀬戸篤，谷島宣之，大塚三紀子
公的機関で実践する人間中心のマネジメント――韓国NPCを事例として……ユ・ピョンジュン
ドラッカーの洞察眼――先天か，後天か……李在奎
ドラッカー先生と中小企業コンサルティング……國貞克則
大学新時代の作法……高木直二
賢慮型リーダーシップと知の方法論……野中郁次郎
革新こそ新たな伝統を生む……小仲正久
ジャン・モネとドラッカー――同時代に生きた先導者の軌跡……近藤健彦

■エッセイ

トヨタを変えたひと言――ドラッカーの指摘……桐山勝
P. F. ドラッカーと私……斉藤勝義
非晶質系の世界とドラッカー――観測対象及び方法論について……脇秀徳
私たちの整体師・ドラッカー――体幹のゆがみを戻してくれる者……花岡俊吾
時空を超えて語りかけるもの……ブルース・ローゼンステイン
ドラッカー教授がユーモアとともに教えてくれた「責任」の考え方……ウィリアム・A・コーエン

■活動報告

第2回「ドラッカーと私」最終審査結果
【優秀賞】
ドラッカーと私――ドラッカーは，意識を変え，行動を変え，人生を変える……長島基
第2回ドラッカー・ソサエティ・グローバル・シンポジウム報告……上野周雄，八木澤智正
【ドラッカー・インスティテュートの活動紹介】
ドラッカー・ソサエティ・グローバル・ネットワーク――アイデアを行動に転換するために……リック・ワルツマン
会計報告等
支部・研究会の活動

Vol. 3　2009年

■巻頭

回想のピーター・ドラッカー……野田一夫
Drucker's Foresight……Doris Drucker
【インタビュー】文化と文明の懸け橋としてのマネジメント――次なる百年のためのフレームワーク……上田惇生
【インタビュー】実践知――時代を挑発してやまぬ方法論……野中郁次郎

■研究論文・研究ノート

P. F. ドラッカー「企業永続の理論」の警鐘……坂本和一
企業の組織的活動における「知的付加価値の生産性向上」について――東洋思想をもとにした新たな可能性の探査と実現方法……山縣俊夫
経営戦略における統合（Synthesis）の探求――何が分析的手法には不可能であるか……工藤秀雄
「未知なるものの体系化」という方法論に関する一考察――未刊の書の下絵として……佐藤等
ドラッカーと新産業創出……瀬戸篤
革新概念の理論的系譜と「伝統」の多相性……宮内拓智
P. F. ドラッカーにおける文明と技術――メディア論的接近……井坂康志
ドラッカーとフランクルは相乗効果を発揮する……安井猛
ドラッカーの周辺……三浦一郎
日本におけるP. F. ドラッカー研究60年の軌跡……白珍尚
【研究ノート】グローバリゼーションとマネジメントの役割――ドラッカー・マネジメント理論と企業統治の視点からの考察……佐々木英明
【研究ノート】科学者のためのドラッカー……脇秀徳
【研究ノート】ドラッカーの世界に見るTOC（制約条件の理論）……桂利治
【研究ノート】青年海外協力隊の活動に関する検討――ドラッカーマネジメント理論を踏まえて……星野晴彦
【研究ノート】ドラッカー思想研究の方法論……疋田秀裕
【研究ノート】ドラッカーとカール・ポランニー――「経済人」仮定，制度，グローバリゼーションについて……石川正宏

■実践レポート

ドラッカーから得た学びと実践……酒巻久
小さな企業における放牧型経営……加藤聖隆
Drucker Taught Me How to Focus……Minglo Shao
ドラッカー的視点によるIT組織変革の道――7つの指針……林衛
今でも問いかけてくるドラッカー博士……田舞徳太郎
自社における新分野進出手法と「イノベーションと企業家精神」の企業家戦略との考察……東出憲明
未来にヒントをくれたドラッカー……菅野広治
支部活動HS三河「フィードバック分析」研究会の学習成果――「自らの貢献は何か」……鈴木幸治
ドラッカーに学ぶ子どもの教育……向井弘美
私のなかの夢と志……時津薫

あの夏，人生を変えた1冊との出会い …… 友渕将樹
ドラッカー教授が学生に語ったこと――クレアモントの教壇から …… 八木澤智正
ドラッカー教授へ――経営の父からの学びは，仕事と人生をどう変えたのか …… 藤田勝利
親愛なるドラッカー博士 …… 杉下智歩子

■評論
50年前の小さな発見 …… 藤島秀記
ドラッカーはなぜ，かくも日本人に人気があるのか――「ドラッカーの説得力考察」試論 …… 大木英男
私のドラッカー博士の思い出 …… 斉藤勝義
P. F. ドラッカーの知的後継者は誰か？ …… 李在奎
「ドラッカースタイル」について――巨大なヒューマニストの知 …… 岸野孝彦
ドラッカーの中道 …… 丸山有彦
ドラッカーと二宮尊徳――二人の社会生態学者から学ぶ …… 山縣基与志
企業存続のためになすべきこと …… 伊藤末高
自ら未来を創り出すために「何を為すべきか」 …… 深谷一枝
The Life, Work and Legacy of Peter F. Drucker …… Joseph A. Maciariello
Drucker on Leadership …… Jean Lipman-Blumen
What Peter F. Drucker Continues to Give Us …… Elizabeth Haas Edersheim

■講演録
非営利組織の運営――日本の現状とミスマッチ …… 堀田力
ピーター・ドラッカー経営理論と山崎製パン …… 飯島延浩
使命とともに歩む経営 …… 国永秀男
ファルスタッフの教え …… 小島明
2つのグローバリゼーションの光と影 …… 藤島秀記

■エッセイ――百周年特集・私の中のドラッカー
ドラッカーならどう考えるか …… 小林薫
私の「ドラッカー先生の一冊」 …… 猪狩誠也
私の中のドラッカー …… 宗初末
声が聞こえる …… 長島基
永遠に“KNOW WHAT”を教えてくれる人 …… 田海威彦
私のメンター，ドラッカー …… 高塚伸志
目的意識のない組織から目的意識のある組織への変化 …… 舘野聡
地域活性のためのソーシャルキャピタルとしてのドラッカー思想 …… 川島眞一
習慣的な能力を身に付ける …… 槇殿肇
時間の使われ方の性質別時間マネジメント手法の着想 …… 宮脇博嗣
強みの上に築く …… 大塚三紀子
ドラッカーの教えただ今実践中 …… 山谷恵美子
ドラッカーの7つの経験を模倣する …… 花岡俊吾
読書会と素晴らしき仲間たち …… 佐藤正徳
「強みを活かす」ということ …… 瀧野雅一

ブログ更新による継続学習――意思決定に補助線を引く …… 松本知宏
『経営者の条件』と出会って …… 熱田二朗
真のリーダーとは？――彼が自らの生きざまを通じて伝えようとしたもの …… 田中純
いかにして強みを発見するか――情報処理力・共感力・戦略構築力 …… 市川和臣
5年を経て得たドラッカーの一文への解釈 …… 河野隆史
ドラッカー教授のエピソード …… 山下結加奈

■海外からの論考
What I’ve Learned from Peter Drucker: the Need to Reinvent Our Enterprises …… Jack Bergstrand
Peter F. Drucker Taught a Discipline of Reading …… Lee H. Igel
The Question: Drucker’s Tool for the Pursuit of Leadership Truths …… Anthony Shapella
Tomorrow’s Tomorrow: Millennials and the Self-Knowledge Imperative …… Joanna K. B. Balda
What I Learned from Peter Drucker …… Bruce Rosenstein
A Lesson from Drucker: No One is Born to Leadership …… William A. Cohen
What I’ve Learned from Peter Drucker …… Rick Wartzman
The 100th Anniversary of Peter Drucker’s Birth …… Ira A. Jackson
How I Remember Peter Drucker …… Cornelis A.“Kees” de Kluyver
The POSE Strategy Framework …… Vijay Sathe
What I Have Learned from Drucker: Ask the Right Questions That Can Change People’s Life …… Henry To
Drucker’s Solutions for Functioning Government …… Pyeong Jun Yu
Life Lessons from Peter Drucker: The Value of Humility, Curiosity and Humor …… Melinda Moers Harriman

■活動報告
会計報告等
支部・研究会の活動

Vol. 4　2010年
■巻頭
【インタビュー】ドラッカー・スタディーズの未来 …… 上田惇生

■論文――知識社会
P. F. ドラッカー――「マネジメントの発明」への道程 …… 坂本和一
ジェイン・オースティンを読むドラッカー …… 三浦一郎
イノベーションの7つの機会と用途開発 …… 岸本秀一
「定性的変化を評価するプロセス」に関する一考察――観察，認識，評価の厳密化の検討 …… 佐藤等
知識労働の生産性に関する検討――ドラッカーの宿題 …… 大木英男

ネクスト・ソサエティはトップマネジメントから何を期待するか？……安井猛
物質精神両面の豊かさと人類全体の幸福を目指した「知的付加価値の生産性向上」について
── 東洋的陰原理による文明の新たな進歩へ向けての試論……山縣俊夫

■研究ノート
【研究ノート】社会福祉サービスへの苦情対応におけるマネジメントの意義……星野晴彦
【研究ノート】ドラッカーと西田幾多郎……疋田秀裕

■関連論考
“合併の大波”が意味するもの……藤島秀記
ドラッカーの思想枠組み……トニー・H・ボナパルト
教師としてのドラッカー……ジョン・E・フラハティ

■講演録
ドラッカー先生の思い出……伊藤雅俊
知識労働者とその組織……柳井正

■追悼・南尚鎮氏

■活動報告
会計報告等
支部・研究会の活動
『文明とマネジメント』バックナンバー目次
『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針

Vol. 5　2011年Ⅰ

■巻頭
発刊の辞……藤島秀記
『文明とマネジメント2011年Ⅰ』刊行にあたって……上田惇生

■総会・講演会資料（5月14日）
第6回 総会・講演会プログラム
ドラッカーと松下幸之助──その共通の視座から学ぶべきこと……渡邊祐介
事業再生とドラッカー……安嶋明
「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」でのある風景
──すでに起こった未来と日本企業としての備え……花松甲貴
われわれがドラッカーに学んだもの……小林陽太郎
『現代の経営』と私の経営……茂木友三郎

■論文──イノベーションの新展開
P. F. ドラッカーによる「イノベーションの発明」
──『イノベーションと企業家精神』（1985年）の歴史的意義……坂本和一.

ドラッカーにおける「マーケティング」と「イノベーション」……三浦一郎
社内企業家とイノベーション……肥塚浩
「経済の暗黒大陸“流通”」再考……白珍尚
ドラッカー「シアーズ物語」におけるリチャード・シアーズの評価をめぐって……西川英臣
接着剤のマーケティング……森村正博

■一般投稿論文
第2回グローバル・ドラッカー・フォーラム・ヴィエンナ2010における
イノベーション概念の展開とその意義……安井猛
ドラッカー・プレミアムとドラッカー・スタディーズ関係性の考察……佐藤等
知識イノベーションとドラッカー「教育革新論」の周辺……宮内拓智
コンプライアンス再考……伊藤末高
産業人ヴァルター・ラーテナウ──P. F. ドラッカー初期著作（1933 -1942年）の
政治的射程……井坂康志

■論考──思索と実践
ドラッカーの経営戦略論にもとづいた新たな戦略マップの提案……浅沼宏和
ドラッカー・マネジメントにおける知覚……丸山有彦
マネジメントに織り込まれた「自由の条件」……和光良一
ドラッカー思想の革新……疋田秀裕

■活動報告
『文明とマネジメント』バックナンバー目次
『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針

『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針

Instructions for Authors for *Civilization and Management* 2012

◇本誌は年1回（毎年11月）の発行を予定しております．編集にあたっては，内容に多様性を持たせるためにも，広く会員の方からの投稿を歓迎しております．
◇論稿の種類は研究論文に限ることなく，研究ノート，調査・実践レポート，評論・書評，エッセイなども取り上げたく考えておりますので，積極的な投稿を期待しております．
◇編集計画および査読過程との関係上，投稿を予定される場合，5カ月前を締切りに原稿を提出していただきます．予定される方は，6カ月前を目安に学会事務局までメールで投稿の意思を表示し題目を届ける必要があります．
◇なお，ウェブ版の『文明とマネジメント』については年間常時論稿を受け付けております．

【投稿規定および編集方針】

※本規定および方針は，必要に応じて改訂することがあります．

(1) 投稿資格

◇本会の会員を対象とする．
◇ただし，会の活動に有益と認められる場合，編集委員会の判断により，会員以外の研究者に寄稿を要請する場合がある．
◇投稿原稿は未発表のものに限る．
◇投稿者の掲載名称は実名とする．

(2) 論考の種別・内容

①論文
ドラッカーの知的業績に関する理論的研究ないしその実務面への応用に関する論文．
②ノート
論文に準ずるもの．例えば，研究テーマ，理論・手法についての着想の提示，研究結果の中間発表，学界・実務界の動向の紹介等．
③実践レポートその他
例えば，企業経営，マーケティング，戦略論等に関する調査レポート，日常業務から得た実証データの紹介，その他上記に関し特に注目すべき実践事例等についてのレポート等．
④批評・書評
ドラッカー著作，あるいはその関連書籍あるいは論文に関する評論，書評．

(3) 原稿作成上の注意

①論文
◇A5判横組，並製，カンマ・ピリオド（，．）使用，数字・アルファベット等は半角，字数1万5000字程度（計表・グラフ類および数式を含む）．本文10.5ポイント，図表，注，文献表記9ポイント．

◇タイトルは和英文併記とし，本文冒頭に50ワード程度の英文サマリーを添付．
◇引用部分，注については，原則として文末脚注形式とする．
◇文末に，略歴を添付．形式は問わないが，概ね「現職」「最終学歴」「職歴」「関心領域」「研究あるいは実務上の業績」等具体的な事実を掲載．
②ノート，調査レポートその他
字数7000字程度．執筆方法は上記論文に準ずる．タイトルは和文英文併記とし，略歴は論文に準ずる．
③その他（評論，書評，エッセイ等）：字数4000字程度．タイトルは和文英文併記とし，略歴は論文に準ずる．
④選考方法
論文，研究ノートについて，投稿原稿は，執筆者名等を匿名として，まず委員長が予備審査を行い，予備審査を通過したものについて，レフェリー審査（編集委員または編集委員以外の会員から選定された2名程度）を経て掲載の適否を決定する．投稿された論稿の種別は，編集委員会の判断で変更を促す場合がある．
⑤氏名・住所・略歴等
氏名（ふりがな），年齢，住所，職業（所属会社・機関・大学学部名，役職名等），電話番号，Fax番号，Eメールアドレス，論稿の種別を本文から独立の表紙に明記．なお，これらは本文中に含めない．
⑥送付方法，送付先，問い合わせ先
原稿ファイル（WORD等一般的なソフト）をEメールに添付し，下記または，編集委員会に送付するものとする．
⑦以上，投稿され，掲載を可とされた論稿はいずれも原稿の提出をもって編集委員の責任校了とする．

(4) 専門と実務を架橋しうる質の確保・充実

本誌の執筆者・読者は，研究者，学生，経営者，コンサルタント，ジャーナリスト等，多様な領域における実践の場で活躍している．また，近年の研究傾向を見るならば，若手・中堅世代の会員の増加も期待される．このような会員の特性を踏まえ，各領域，各世代の読者の知的欲求に応えつつ，同時に専門誌としての質の充実を図る観点から編集活動を行う．

(5) 論稿の対象分野

P. F. ドラッカーの知的業績全般を対象とし，その分野での理論と実践の架け橋を指向する．
「ドラッカーによる知的体系に関する理論面での研究」と「その実践面への応用ないし手法の研究」を編集の主軸とする．いずれも，実務家の会員に配慮し，実務の遂行にあたり，有用な指針を提供するものとなるべく指向する．ウェブ事業との相互補完を図るとともに，会員との情報共有の手段としても有効活用していく．

ドラッカー学会編集委員会

Civilization and Management 2011 II

2011年11月19日 発行
Date of Issue November 19, 2011

発行者 ドラッカー学会
Publisher Drucker Workshop

学会代表代行 藤島秀記
Acting President Hideki Fujishima

編集主幹 藤島秀記
Managing Editor Hideki Fujishima

責任編集者 井坂康志 大木英男
Chief Editors Yasushi Isaka Hideo Oki

編集委員
Members of Editorial Board

上田惇生 Atsuo Ueda	坂本和一 Kazuichi Sakamoto	三浦一郎 Ichiro Miura	阪井和男 Kazuo Sakai
平田竹男 Takeo Hirata	瀬戸篤 Atsushi Seto	松岡幸次郎 Kojiro Matsuoka	白珍尚 Baik Jin Sang

本文DTP／表紙デザイン 稲岡淳一
Book and Cover Design Junichi Inaoka

〒101-0052
東京都千代田区神田小川町3-26-8 神田小川町ビル2階
明治大学国際総合研究所内 文明とマネジメント研究所気付 ドラッカー学会
Drucker Workshop c/o. Institute for Civilization & Management, Meiji University.
2F, Kanda-Ogawa-Machi Building, 3-26-8 Kanda-Ogawa-Machi, Chiyoda-ku, Tokyo 101-0021, Japan
URL: http://drucker-ws.org/
E-mail: dws-info@drucker-ws.jp

本書の全部または一部の複写・複製・転訳載および磁気または光記録媒体への入力等を禁ずる.

Copyright © 2011 by the Drucker Workshop. All rights reserved.

Printed in Japan. Except as permitted under the Japan Copyright Act, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the Drucker Workshop.

印刷／製本 ㈱宮崎印刷所

非売品

基本的な変化が，自らの事業どころか，経済にさえ関係のない外の世界で
起こっていることを認識している企業は，私の知るかぎりほとんどない．
——『創造する経営者』

現実に直接触れることを中心にフィードバックを行わないかぎり，すなわち
自ら出かけていって自ら確かめることを自らに課さないかぎり，不毛の独断
から逃れることはできず，成果をあげることもできない．——『経営者の条件』

多くの人が，話上手だから人との関係は得意だと思っている．対人関係の
ポイントが聞く力にあることを知らない．——『非営利組織の経営』

成果をあげるエグゼクティブは時間と競争はしない．ゆっくり進む．
——『経営者の条件』

組織にとっては，リーダーを育てることのほうが，製品を効率よく低コス
トで生産することよりも重要である．——『企業とは何か』

傑出した仕事をする者を，事前に知る方法はない．実際に仕事をさせるし
かない．——『断絶の時代』

成果をあげる道は，尊敬すべき上司，成功している上司を真似することで
はない．たとえ私の本であっても，そこに載っているプログラムに従うこ
とではない．指紋のように自らに固有の強みを発揮しなければ成果をあ
げることはできない．——『非営利組織の経営』

「正しい結果を与えてくれる最も簡単な分析は何か．最も簡単な道具は何か」
を問わなければならない．アインシュタインは，黒板よりも複雑なものは，
何も使わなかった．——『創造する経営者』

Drucker Workshop